

**PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA  
TAPE (STUDI KASUS UKM TAPE TIGA BINTANG DI  
KABUPATEN BONDOWOSO)**

***SKRIPSI***

**Oleh :**

**USMAN AFFAN**

**115101000111018**



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**

**PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA  
TAPE (STUDI KASUS UKM TAPE TIGA BINTANG DI  
KABUPATEN BONDOWOSO)**

**Oleh :  
USMAN AFFAN  
115101000111018**

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Sarjana Teknologi Pertanian**

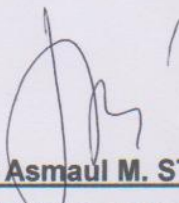


**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN  
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir : Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Tape  
(Studi Kasus UKM Tape Tiga Bintang di Kabupaten  
Bondowoso)  
Nama Mahasiswa : Usman Affan  
NIM : 115101000111018  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Teknologi Pertanian

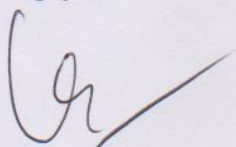
Dosen Penguji I,



Dr. Siti Asmaul M. STP, MP

NIP. 19740608 199903 2 001

Dosen Penguji II,



Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS

NIP. 195909241 986012 0 001

Dosen Penguji III,



Dhita Morita Ikasari, STP, MP

NIP. 19880318 201504 2 001

Ketua Jurusan,



Dr. Sucipto, STP, MP

NIP. 19730602 199903 1 001

Tanggal Lulus Tugas Akhir :

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tugas Akhir : Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Tape (Studi Kasus UKM Tape Tiga Bintang di Kabupaten Bondowoso)

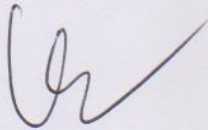
Nama Mahasiswa : Usman Affan

NIM : 115101000111018

Jurusan : Teknologi Industri Pertanian

Fakultas : Teknologi Pertanian

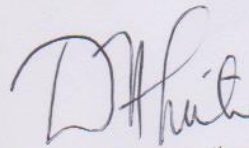
Pembimbing Pertama,



**Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS**  
NIP. 195909241 986012 0 001

Tanggal persetujuan : 28/05/2018

Pembimbing Kedua,



**Dhita Morita Iksari, STP, MP.**  
NIP. 19880318 201504 2 001

Tanggal Persetujuan : 30/05/2018

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tugas Akhir : Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha  
Tape (Studi Kasus UKM Tape Tiga Bintang di  
Kabupaten Bondowoso)  
Nama Mahasiswa : Usman Affan  
NIM : 115101000111018  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Teknologi Pertanian

Pembimbing Pertama,

Pembimbing Kedua,

**Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS** **Dhita Morita Ikasari, STP, MP.**  
**NIP. 195909241 986012 0 001** **NIP. 19880318 201504 2 001**

Tanggal Persetujuan :

Tanggal Persetujuan :



## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir : Perencanaan Strategi Pengembangan  
Usaha Tape (Studi Kasus UKM Tape  
Tiga Bintang di Kabupaten Bondowoso)  
Nama Mahasiswa : Usman Affan  
NIM : 115101000111018  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Teknologi Pertanian

Dosen Penguji I,

**Dr. Siti Asmaul M. STP, MP**  
**NIP. 19740608 199903 2 001**

Dosen Penguji II,

Dosen Penguji III,

**Dr.Ir. Endah Rahayu Lestari, MS**  
**NIP. 195909241 986012 0 001**

**Dhita Morita Ikasari, STP, MP**  
**NIP. 19880318 201504 2 001**

Ketua Jurusan,

**Dr.Sucipto, STP.MP**  
**NIP. 19730602 199903 1 001**

**Tanggal Lulus Tugas Akhir :**

## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bondowoso pada tanggal 29 September 1991 dari ayah bernama Ahmad Saleh dan Ibu Hotipa. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN Pakisan 01, Bondowoso pada tahun 2005, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Tingkat Pertama di SMP Negeri 1 Tlogosari dengan tahun kelulusan 2008, selanjutnya melanjutkan ke Sekolah Menengah Umum di SMA Nurul Jadid Paiton Probolinggo dengan tahun kelulusan 2011.

Pada tahun 2018 penulis telah berhasil menyelesaikan pendidikannya di Universitas Brawijaya Malang Jurusan Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian. Pada masa pendidikannya, penulis aktif sebagai anggota *agritect Sport* (AS). Penulis juga aktif sebagai anggota UKM Seni FTP UB sebagai anggota FLOPI pada tahun 2011-2014.

*Alhamdulillah..... Terima kasih Ya Allah  
Karya kecil ini aku persembahkan kepada  
Orang Tuaku, Kakakku, Kekasihku dan Sahabat-  
Sahabatku  
Tercinta*



## PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Mahasiswa : Usman Affan  
NIM : 115101000111018  
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian  
Fakultas : Teknologi Pertanian  
Judul Tugas Akhir : Perencanaan Strategi Pengembangan  
Usaha Tape (Studi Kasus UKM Tape  
Tiga Bintang di Kabupaten Bondowoso)

Menyatakan bahwa,

Tugas akhir dengan judul diatas merupakan karya asli penulis tersebut diatas. Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Malang, Maret 2018  
Pembuat Pernyataan,

**Usman Affan**  
**NIM. 115101000111018**

repository.ub.ac.id

**Usman Affan. 115101000111018. *Planning of Business Development Strategies for Tape (Case Study : Tape Tiga Bintang Small And Medium Enterprise In Bondowoso Regency). Minor Thesis.***

**Preceptor :Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS. and Dhita Morita Ikasari, STP, MP.**

---

### **SUMMARY**

Cassava is a tuber crop that has a source of carbohydrates and high fiber. Nowadays, the use of cassava is increasingly diverse. Innovation processing and utilization of cassava such as Tape was much demand by societies and indirectly increase market absorption on the need of sweet cassava. Bondowoso regency is one of the best Tape producer in East Java. Tape Tiga Bintang is a small and medium enterprise (UKM) which cultivate cassava into Tape. This UKM is most visited by consumers either from within or outside the city. The products produced by this UKM are original tape, roasted flavour tape (banana, chocolate, pineapple, and brown sugar), brownies tape and prol tape, where the main product is original tape specialty of Bondowoso. The purpose of this study is to determine the alternative strategy based on internal and external condition of Tape Tiga Bintang small and medium enterprise (UKM). Determine the most appropriate alternative strategies applied by Tape Tiga Bintang small and medium enterprise (UKM) on business development in Bondowoso regency.

The respondents of this study are business owner and two production people (old employees who understand about this UKM). The method used in the planning of business development strategies of Tiga Bintang small and medium enterprise are analysis of strenght, weakness, opprotunity, threats (SWOT) and pairwise comparison. SWOT analysis is useful for knowing the company's position in market based on the strenght, weakness, opportunity, and threats that have been identified, and arranged alternative business development strategies. In the SWOT analysis there is an internal-external (IE) matrix that serves to determine the condition of business.

*Pairwise comparison is used for weighting internal-external criteria and prioritizing alternative strategies.*

*In this study has a total IFE matrix of 2,401. That total score indicated that Tape Tiga Bintang small and medium enterprise (UKM) has not been able to identify the internal situation well. The matrix EFE total score is 2,325, it also shows that Tiga Bintang small and medium enterprise (UKM) has not been able to take advantage of opportunities to face the threat. The matrix IE is in quadrant V, which is to keep and maintain. In this study generated alternative strategy priority is to maintain product quality with score 0,394.*

*Key words : Cassava, Developpent Strategy, SWOT, Pairwise Comparison*

repository.ub.ac.id

**Usman Affan. 115101000111018. Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Tape (Studi Kasus UKM Tape Tiga Bintang di Kabupaten Bondowoso). Tugas Akhir. Pembimbing :Dr. Ir. Endah Rahayu Lestari, MS.dan Dhita Morita Ikasari, STP, MP.**

---

### **RINGKASAN**

Singkong adalah tanaman umbi-umbian yang memiliki sumber karbohidrat dan kandungan serat yang tinggi. Dewasa ini pemanfaatan singkong makin beragam. Inovasi pengolahan dan pemanfaatan singkong, seperti pembuatan tape ternyata banyak diminati oleh masyarakat dan secara tidak langsung meningkatkan daya serap pasar atas kebutuhan singkong manis. Kabupaten Bondowoso merupakan salah satu penghasil tape terbaik di Jawa Timur. UKM Tape Tiga Bintang adalah salah satu UKM yang mengolah singkong menjadi tape. UKM ini paling ramai dikunjungi oleh konsumen baik dari dalam atau luar Kota Bondowoso. Produk yang dihasilkan oleh UKM ini adalah Tape original, Tape Bakar rasa (Pisang, Coklat, Nanas, dan Gula jawa), Bronis Tape, dan Prol Tape, dimana produk utamanya adalah tape original khas Bondowoso. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi internal eksternal UKM Tape Tiga Bintang. Menentukan alternatif strategi yang paling tepat diterapkan oleh UKM Tape Tiga Bintang dalam pengembangan usaha di Kabupaten Bondowoso.

Responden pada penelitian ini adalah pemilik usaha, dan 2 orang bagian produksi (karyawan lama yang memahami tentang UKM Tape Tiga Bintang). Metode yang digunakan pada perencanaan strategi pengembangan UKM Tape Tiga Bintang adalah analisis Strength, Weakness, Opportunity, Threats (SWOT), dan *Pairwise Comparison*. Analisis SWOT berguna untuk mengetahui posisi perusahaan dalam pasar berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi dan menyusun alternatif strategi pengembangan usaha. Pada analisis SWOT terdapat matriks Internal-Eksternal (IE) yang berfungsi untuk mengetahui kondisi usaha. *Pairwise*

*comparison* digunakan untuk pembobotan kriteria internal-eksternal dan penentuan prioritas alternatif strategi.

Pada penelitian ini memiliki total matrik IFE sebesar 2,401. Total skor tersebut menunjukkan bahwa UKM Tape Tiga Bintang belum mampu mengidentifikasi situasi internal dengan baik. Total skor matrik EFE sebesar 2,325, hal ini juga menunjukkan bahwa UKM Tape Tiga Bintang belum mampu memanfaatkan peluang untuk menghadapi ancaman. Pada matrik IE berada pada kuadran V, yaitu menjaga dan mempertahankan. Pada penelitian ini dihasilkan prioritas alternatif strategi yaitu mempertahankan kualitas produk dengan skor 0,394.

Kata Kunci: Tape, Strategi pengembangan, SWOT, *Pairwise Comparison*.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala rahmat dan hidayah-Nya, hingga penyusun dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Tugas Akhir ini berjudul “Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Tape (Studi Kasus UKM Tape Tiga Bintang di Kabupaten Bondowoso)”. Penyusunan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknologi Pertanian.

Pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluargaku tercinta, Bapak Ahmad Saleh yang sudah menjadi inspirasi penulis, Ibu Hotipa, kakakku tercinta Ahmad Sanusi, Fauzilatul Lailiah dan istriku Faiqotul Himmah yang telah memberikan do'a, dukungan dan perhatian yang luar biasa kepada penulis.
2. Ibu Dr. Endah Rahayu Lestari STP, MT. dan Ibu Dhita Morita Ikasari STP,MP. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu dan pengetahuan kepada penyusun.
3. Ibu Dr. Siti Asmaul M. STP, MP, selaku dosen penguji atas segala saran dan masukannya.
4. Bapak Dr. Sucipto STP, MP., selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya.
5. Bapak/Ibu Dosen, Asisten Dosen, Laboran, dan Karyawan Jurusan TIP FTP UB yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu dan pengetahuan, serta bantuan kepada penyusun.
6. Kepada sahabat – sahabatku tercinta Jimbon, Samid, Bekti, Fajar, Irul, Hardi, Mamats yang setia menemani memberikan dukungan selama penulis di Malang
7. Kepada Teman – Teman Dinasty yang telah menemani penulis bermain selama di Malang
8. Kepada Sahabat – Sahabatku tercinta M. Prasetyo Wignu, Danang Hariona, Rusdi Abdillah, Feizal Yogi Pratama, Feri



Agus, Khoirul Mahmud, Firga Proyogo, Ilmana Bintang L. Mas Dhani, Jalauddin Suyuti, Dehangga, Beny dan Kinan.

9. Kepada keluarga besarku yang selalu memberikan do'a.
10. Kepada Teman – Teman TIP 2011 untuk kebersamaannya selama 4 tahun di Malang
11. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu selama pengerjaan skripsi.

Menyadari adanya keterbatasan pengetahuan, referensi, dan pengalaman, penyusun mengharapkan saran dan masukan demi lebih baiknya Tugas Akhir ini.

Akhirnya harapan penyusun semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi penyusun maupun semua pihak yang membutuhkan.

Malang, Maret 2018  
Penyusun,

Usman Affan

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	iii
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	iv
<b>LEMBAR PERUNTUKAN</b>	v
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR</b>	vi
<b>SUMERRY</b>	vii
<b>RINGKASAN</b>	ix
<b>KATA PENGANTAR</b>	xi
<b>DAFTAR ISI</b>	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b>	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xviii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	4
2.1 Tape	4
2.2 Manajemen Strategi	4
2.3 Strategi Pengembangan Usaha	5
2.4 Analisi SWOT	6
2.5 Matrik <i>Internal Factor Analysis Sumery</i> (IFAS) dan <i>External Factor Analysis Sumery</i> (EFAS)	9
2.6 <i>Pairwise Comparison</i>	9
2.7 Penelitian Terdahulu	14
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	17
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	17
3.2 Prosedur Penelitian	17
3.2.1 Observasi	17
3.2.2 Studi Literatur	17
3.2.3 Perumusan Masalah dan Penetapan Tujuan	17
3.2.4 Identifikasi Variabel Penelitian	18
3.2.5 Penentuan Responden	20

3.2.6 Penyusunan Kuesioner.....	21
3.2.7 Uji Validitas.....	22
3.2.8 Pengumpulan Data. ....	22
3.2.9 Analisis Data. ....	24
3.2.10 Penentuan Prioritas Alternatif Strategi. ....	30
3.2.11 Kesimpulan dan Saran.....	30
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>31</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	31
4.2 Karakteristik Responden. ....	31
4.3 Analisis Lingkungan Internal.....	31
4.3.1 Kekuatan.....	31
4.3.1.1 Tenaga Kerja Menggunakan Tenaga Kerja Tetap dan Beberapa Tenaga kerja Borongan. ....	31
4.3.1.2 Ketersediaan Bahan Baku di Kabupaten Bondowoso Melimpah.....	32
4.3.1.3 Hubungan Produsen Dengan Pemasok Sangat Baik. ....	33
4.3.1.4 Lokasi UKM Tape Tiga Bintang Yang Strategis. ....	34
4.3.1.5 UKM Tape Tiga Bintang Mampu Menjaga Kualitas.....	34
4.3.2 Kelemahan.....	35
4.3.2.1 Sumber Permodalan Masih Kurang.....	35
4.3.2.2 Proses Produksi Tidak Stabil. ....	36
4.3.2.3 Kegiatan Promosi Jarang Dilakukan. ....	37
4.3.2.4 Kurangnya Dukungan Dari Pemerintah. ....	37
4.4 Analisis Lingkungan Eksternal.....	38
4.4.1 Peluang.....	38
4.4.1.1 Bondowoso Merupakan Salah Satu Penghasil Tape Terbaik Di Jawa Timur.....	38
4.4.1.2 Pendapatan Masyarakat Bondowoso Terus Mengalami Peningkatan.....	39
4.4.1.3 Tape Bondowoso Memiliki Citra atau <i>Image</i> Yang Baik. ....	40
4.4.2 Ancaman.....	40

4.4.2.1 Pesaing Produk Sejenis Banyak.....	40
4.4.2.2 Persaingan Harga Produk UKM Sejenis Lebih Murah.....	41
4.4.2.3 Pendetang Baru Semakin Banyak.....	41
4.5 Perumusan Alternatif Strategi.....	42
4.5.1 Matrik IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ).....	42
4.5.2 Matrik EFE ( <i>Eksternal Factor Evaluation</i> ).....	44
4.5.3 Matrik IE.....	46
4.5.4 Matrik SWOT ( <i>Strengths-Weakness- Opportunities-Threats</i> ).....	48
4.6 Penentuan Prioritas Alternatif Strategi.....	52
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>55</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>56</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>64</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1</b>	Matrik SWOT .....	8
<b>Tabel 2.2</b>	Tabel Metrik Perbandingan Berpasangan. ....	11
<b>Tabel 2.3</b>	Skala Saaty.....	12
<b>Tabel 2.4</b>	Nilai Random Indeks. ....	13
<b>Tabel 2.5</b>	Perbandingan Penelitian Terdahulu. ....	16
<b>Tabel 3.1</b>	Identifikasi Faktor Internal. ....	19
<b>Tabel 3.2</b>	Identifikasi Faktor Eksternal. ....	20
<b>Tabel 3.3</b>	Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal. ....	25
<b>Tabel 3.4</b>	Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal. ....	25
<b>Tabel 3.5</b>	Matrik IFE ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ).....	26
<b>Tabel 3.6</b>	Matrik EFE ( <i>External Factor Evaluation</i> ) .....	26
<b>Tabel 4.1</b>	Hasil Matrik IFE .....	43
<b>Tabel 4.2</b>	Hasil Matrik EFE .....	45
<b>Tabel 4.3</b>	Matrik SWOT .....	49
<b>Tabel 4.4</b>	Pembobotan Alternatif Strategi .....	53

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 3.1</b>	Diagram Prosedur Penelitian .....	18
<b>Gambar 3.2</b>	Matriks IE.....	27
<b>Gambar 3.3</b>	Matriks SWOT .....	29
<b>Gambar 4.1</b>	Hasil Matriks Internal Eksternal (IE) .....	47



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1</b>	Kuesioner Pembobotan dan <i>Rating</i> UKM.....	64
<b>Lampiran 2</b>	Kuesioner Prioritas Alternatif Strategi.....	72
<b>Lampiran 3</b>	Identitas Responden .....	76
<b>Lampiran 4</b>	Hasil Pengisian Kuesioner Pembobotan Faktor Internal Perusahaan dan Rata-rata Pembobotan.....	77
<b>Lampiran 5</b>	Hasil Pengisian Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal Perusahaan dan Rata-rata Pembobotan.....	80
<b>Lampiran 6</b>	Hasil Pengisian Kuesioner Penilaian Rating Faktor-faktor Internal dan Eksternal Perusahaan.....	83
<b>Lampiran 7</b>	Hasil Matriks IFE dan EFE .....	85
<b>Lampiran 8</b>	Perhitungan Pembobotan Prioritas Alternatif Strategi.....	87

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Singkong adalah tanaman umbi-umbian yang memiliki sumber karbohidrat dan kandungan serat yang tinggi. Dewasa ini pemanfaatan singkong makin beragam. Inovasi pengolahan dan pemanfaatan singkong, seperti pembuatan tape ternyata banyak diminati oleh masyarakat dan secara tidak langsung meningkatkan daya serap pasar atas kebutuhan singkong manis. Kabupaten Bondowoso merupakan salah satu penghasil tape terbaik di Jawa Timur. Menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten Bondowoso (2013), terdapat 211 UKM pengrajin tape di Kabupaten Bondowoso. Pada tahun 2012 agroindustri tape meningkat sebanyak 338 unit, tenaga kerja meningkat sebanyak 1.642 orang sehingga dapat memproduksi tape 80.203.726 kg.

UKM Tape Tiga Bintang adalah salah satu UKM di Kabupaten Bondowoso yang mengolah singkong menjadi tape. UKM ini paling ramai dikunjungi oleh konsumen baik dari dalam atau luar Kota Bondowoso. Produk yang dihasilkan oleh UKM ini adalah Tape original, Tape Bakar rasa (Pisang, Coklat, Nanas, dan Gula jawa), Bronis Tape, dan Prol Tape, dimana produk utamanya adalah tape original khas Bondowoso. Kapasitas produksi tape di UKM Tape Tiga Bintang mencapai 75 ton/bulan dan jumlah tenaga kerja sebanyak 35 orang. Wilayah pemasaran produk Tape Tiga Bintang antara lain; Kabupaten Bondowoso, Jember, Probolinggo, Situbondo, Banyuwangi, dan Lumajang bahkan Surabaya.

UKM Tape Tiga Bintang berada diantara beberapa UKM lainnya. Banyaknya UKM tape di Bondowoso menuntut UKM Tape Tiga Bintang untuk dapat bersaing dan bertahan di pasar, dimana hampir semua UKM tape Di Bondowoso menjual varian produk yang sama seperti di UKM Tape Tiga Bintang. Bahkan banyak kompetitor yang meniru produk dan memodifikasi dari segi penamaan produk maupun varian rasa produk yang ditawarkan dengan harga yang lebih rendah untuk menarik

minat konsumen. Selain itu, masih ada ancaman lain berupa *order by online* yang dilakukan oleh kompetitor. Dalam menjalankan usahanya, UKM Tape Tiga Bintang memiliki kapasitas produksi adalah 500 kg per hari dengan produk minimal yang terjual adalah 350 kg. Hal ini menuntut pihak UKM untuk dapat menentukan serta merencanakan strategi pengembangan usaha yang tepat.

Strategi pengembangan usaha merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (2008), strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing. Strategi dapat disusun dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada, namun harus mengantisipasi ancaman dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki UKM "Tape Tiga Bintang". Menurut Rangkuti (2006), perumusan strategi didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Dalam perencanaan strategi pengembangan UKM Tape Tiga Bintang, metode analisis yang dipilih adalah matriks *Strength, Weakness, Opportunity, Threats* (SWOT). Hal ini dikarenakan matriks SWOT merupakan alat yang cepat, efektif dan efisien dalam menemukan kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan, pengambilan keputusan dan memperluas visi dan misi perusahaan (Putri, 2014). Penggunaan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif yang diperoleh perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap alternatif berbeda.

Alternatif strategi pengembangan usaha perlu dibobotkan untuk menentukan prioritas. Pembobotan dilakukan dengan metode *pairwise comparison*. Menurut Munandar (2011), apabila pada tahap keputusan alternatif strategi yang dihasilkan cukup banyak maka perlu dilakukan pemilihan prioritas. Salah satu cara memilih prioritas adalah dengan metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*).

## 1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi internal eksternal UKM Tape Tiga Bintang ?
2. Bagaimana prioritas strategi yang paling tepat diterapkan oleh UKM Tape Tiga Bintang dalam pengembangan usaha di Kabupaten Bondowoso?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menentukan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi internal eksternal UKM Tape Tiga Bintang.
2. Menentukan alternatif strategi yang paling tepat diterapkan oleh UKM Tape Tiga Bintang dalam pengembangan usaha di Kabupaten Bondowoso.

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan tentang perencanaan pengembangan usaha dengan menggunakan analisis SWOT dan metode *pairwise comparison*.
2. Bagi perusahaan diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan UKM Tape Tiga Bintang dalam pengambilan alternatif strategi dan prioritas strategi pengembangan usaha.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tape

Tanaman Singkong (*Manihot utilisima*) merupakan tanaman yang memiliki kandungan gizi cukup lengkap. Kandungan zat dalam tanaman singkong memiliki kandungan kalori, protein, lemak, hidrat arang, kalsium, fosfor, zat besi, vitamin B dan C, dan amilum (Sunarto, 2007). Tape singkong merupakan bentuk makanan olahan dengan proses fermentasi. Prinsip dasar proses fermentasi adalah degradasi komponen pati menjadi dekstrin dan glukosa, selanjutnya glukosa diubah menjadi alkohol atau asam sehingga hasil dari proses fermentasi terasa sedikit asam atau sedikit manis dan asam alkoholik. Tape singkong biasanya dibiarkan dalam bentuk warna putih (Jayus, 2006).

Tape adalah produk yang dihasilkan dari proses fermentasi. Bahan baku pembuatan tape adalah umbi kayu (singkong). Tape dibuat dengan proses fermentasi yang dibantu oleh ragi atau bakteri *Saccromyces cerivisiae* yang dapat mengubah karbohidrat menjadi alkohol dan karbon dioksida (Rukmana, 2009). Manfaat tape adalah sebagai sumber serat bagi tubuh karena dapat mencegah beberapa penyakit yaitu jantung, stroke dan mengendalikan diabetes. Menstabilkan tekanan darah karena tape dapat membentuk sel-sel tubuh dan mengatur tekanan darah agar tetap stabil. Mencegah anemia karena mengandung vitamin B kompleks. Menurunkan resiko terkena osteoporosis karena mengandung vitamin K (Djuwardi, 2011).

### 2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai sasarannya. Dalam hal ini manajemen strategi memadukan manajemen pemasaran, keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, produksi, operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Strategi perusahaan

menggambarkan arah yang menyeluruh bagi suatu perusahaan dalam pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan (David, 2009).

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang (Rangkuti, 2007). Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi suatu keputusan sehingga mampu mencapai tujuan bisnis (David, 2009). Proses manajemen strategi merupakan alur dimana penyusunan strategi menentukan sasaran dan menyusun strategi. Proses manajemen strategi menurut David (2004) terdiri dari tiga tahap, yaitu formulasi strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi. Purwanto (2008) menuliskan penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan dimulai dengan mengenali peluang dan ancaman yang terkandung dalam lingkungan eksternal serta memahami kekuatan dan kelemahan pada aspek internal perusahaan sehingga perusahaan mampu bersaing dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.3 Strategi Pengembangan Usaha**

Dalam lingkungan usaha yang semakin kompetitif saat ini penetapan strategi dalam mengembangkan usaha merupakan solusi yang terbaik. Penetapan strategi pengembangan usaha secara umum merupakan bagian dari sebuah rencana usaha yang dijadikan panduan dalam setiap langkah menuju pencapaian target. Langkah awal dalam pengembangan usaha adalah dengan melakukan strategi perluasan pasar dengan menerapkan teknik pemasaran *Segmenting, Targeting* dan *Positioning* (Nugroho, 2009).

Pada dasarnya bahwa suatu usaha harus mempunyai rencana usaha yang akan mewujudkan suatu ide atau gagasan menjadi kenyataan dan dapat dijalankan. Semakin terperinci suatu rencana usaha semakin bagus dalam menjalankan usaha tersebut untuk mencapai kesuksesan. Dalam suatu rencana usaha meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan antara lain dimana posisi usaha yang akan dijalankan, arah dan tujuan



usaha tersebut serta bagaimana cara mencapai sasaran yang telah direncanakan, sehingga para pengusaha lebih fokus menjalankan usaha tersebut (Abrams, 2008).

Peningkatan pendapatan merupakan tujuan utama dalam pendirian suatu usaha yang dapat dicapai dengan mengembangkan usaha. Banyak cara untuk mengembangkan dan memperluas usaha, salah satunya adalah mengembangkan usaha yang sudah ada. Upaya tersebut harus dikaitkan dengan kemampuan dari perusahaan, pengelolaan dan situasi pasar. Menurut Wibowo (2007) ada beberapa strategi untuk mengembangkan usaha, antara lain sebagai berikut:

1. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar dilakukan dengan menjual jenis produk lama dalam jumlah besar ke pasar yang lama dengan kata lain jika produksi ditingkatkan jumlahnya produk tersebut masih bisa diterima dan diserap oleh pasar yang ada.

2. Perluasan Pasar

Perluasan pasar ini berarti harus mencari pasar baru untuk jenis produk yang sama. Perluasan ini merupakan upaya untuk memasarkan kelebihan hasil produksi yang tidak terserap oleh pasar yang lama atau sengaja dilakukan untuk menambah tingkat penjualan produk.

3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk akan menyangkut pasar dan produk secara langsung dan jika situasi pasar yang telah ada memungkinkan bagi produk baru maka strategi pengembangan produk dapat dilaksanakan.

4. Diferensiasi Produk

Melakukan beberapa inovasi terhadap produk merupakan maksud dari diferensiasi produk yaitu dengan pengembangan atau inovasi terhadap produk yang sudah ada.

## 2.4 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2007), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat

memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Menurut Prawitasari (2010), penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*).

Menurut Ferrel dan Harline (2005) fungsi dari analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahnya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Langkah-langkah dalam membuat matriks SWOT adalah (Ferrel dan Harline, 2005):

1. Memasukan faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pada kolom yang tersedia.
2. Sesuaikan kekuatan dengan peluang untuk menghasilkan strategi SO.
3. Sesuaikan kelemahan dengan peluang untuk menghasilkan strategi WO.
4. Sesuaikan kekuatan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi ST.
5. Sesuaikan kelemahan dengan ancaman untuk menghasilkan strategi WT.

Analisis matriks SWOT terdapat pada **Tabel 2.1**.

**Tabel 2.1 Matriks SWOT**

	<b>Strengths (S)</b> Penentuan 5-10 kriteria kekuatan internal	<b>Weaknesses (W)</b> Penentuan 5-10 kriteria kelemahan internal
<b>Opportunities (O)</b> Penentuan 5-10 kriteria peluang eksternal	<b>Strategi S-O</b> Perumusan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W-O</b> Perumusan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan mendapatkan peluang
<b>Threats (T)</b> Penentuan 5-10 kriteria ancaman eksternal	<b>Strategi S-T</b> Perumusan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi W-T</b> Perumusan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Ferrel dan Harline, 2005.

Analisis SWOT merupakan model dalam merumuskan alternatif strategi yang dikombinasikan dari data internal dan eksternal perusahaan. Alternatif strategi tersebut adalah (Afrillita, 2013):

1. Strategi kekuatan-peluang/ strategi SO  
Strategi ini dibuat untuk mengetahui cara perusahaan menggunakan seluruh kekuatan dalam memanfaatkan peluang.
2. Strategi kekuatan-ancaman/ strategi ST  
Strategi ini dibuat untuk mengetahui cara perusahaan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam menghindari ancaman.
3. Strategi kelemahan-peluang/ strategi WO  
Strategi ini dibuat untuk mengetahui cara perusahaan memanfaatkan peluang yang ada dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.
4. Strategi kelemahan-ancaman/strategi WT

Strategi ini dibuat untuk mengetahui cara perusahaan bersikap defensif agar kelemahan yang dimiliki dapat diminimalisir dalam menghindari ancaman.

## **2.5 Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS)**

Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) merupakan sebuah daftar yang memuat serangkaian faktor strategis internal yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan sedangkan matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) merupakan sebuah daftar yang memuat serangkaian faktor strategis eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman (Rahayuningsih, 2013). Menurut David (2006), matriks IFAS digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Matriks EFAS digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan.

Gabungan matriks IFAS dan EFAS menghasilkan matriks *Internal External* (IE) yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFAS dan EFAS. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFAS yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFAS yang diberi bobot pada sumbu-y (Arminsyurita, 2014).

## **2.6 *Pairwise Comparison***

Sebelum tahun 1970, seorang praktisi bernama Richard Johnson dihadapkan pada suatu kasus dimana atribut yang akan dianalisis berjumlah banyak dengan taraf yang banyak pula. Johnson kemudian menemukan suatu metode lain yang dinamakan metode pendekatan *pairwise*. Melalui pendekatan ini, dibandingkan pasangan profil dari dua atribut. Responden

diminta untuk mengevaluasi pasangan-pasangan atribut secara bersamaan. Bila ada  $p$  atribut berarti jumlah pasangan yang dievaluasi sebanyak  $\frac{p(p-1)}{2}$  pasangan. Responden lalu diminta untuk memberi *ranking* pada atribut mana saja yang lebih diminati dari setiap pasangan atribut (Kuhfeld, 2006).

Menurut Mulyono (2004), *pairwise comparison* adalah matriks perbandingan berpasangan yang memuat tingkat preferensi pengambil keputusan terhadap alternatif berdasarkan kriteria-kriteria yang ada. Skala yang digunakan untuk menyatakan tingkat preferensi adalah skala Saaty, yaitu skala 1 menunjukkan tingkat “sama pentingnya”, skala 3 menunjukkan “moderat pentingnya”, skala 5 menunjukkan “kuat pentingnya”, skala 7 menunjukkan “sangat kuat pentingnya” dan skala 9 yang menunjukkan tingkat “ekstrim pentingnya”. Terdapat banyak cara untuk mencari vektor prioritas dari matriks *pairwise comparison*, namun penekanan pada konsistensi menjadi alasan digunakannya rumus *eigen value*.

Menurut Saaty (2008), *eigen value* adalah nilai pembobotan untuk setiap elemen dalam *pairwise comparison*. Elemen-elemen yang terdapat pada matriks *pairwise comparison* merupakan *judgement* atau penilaian dari *decision maker*. Seorang *decision maker* akan memberikan penilaian, mempersepsikan, ataupun memperkirakan kemungkinan dari suatu hal atau peristiwa yang dihadapi. Menurut Suparman (2013), pihak internal merupakan pihak yang berwenang mengambil keputusan (*decision maker*) dalam kegiatan usaha serta bertanggungjawab terhadap rencana perusahaan.

Langkah-langkah dalam *pairwise comparison* antara lain: Langkah pertama dalam pembobotan dengan perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) adalah perbandingan elemen secara berpasangan sesuai kriteria yang diberikan. Contoh, terdapat  $n$  objek yang dinotasikan dengan  $(A_1, A_2, \dots, A_n)$  yang akan dinilai berdasarkan pada nilai tingkat kepentingannya antara lain  $A_i$  dan  $A_j$  dipresentasikan dalam matriks *pairwise comparison*. Nilai  $a_{11}$  adalah nilai perbandingan elemen  $A_1$  (baris) terhadap  $A_1$  (kolom) yang menyatakan hubungan:

- Seberapa jauh tingkat kepentingan A1 (baris) terhadap kriteria C dibandingkan dengan A1 (kolom) atau
- Seberapa jauh dominasi A<sub>i</sub> (baris) terhadap A<sub>i</sub> (kolom) atau
- Seberapa banyak sifat kriteria C terdapat pada A1 (baris) dibandingkan dengan A1 (kolom).

**Tabel 2.2 Tabel Matriks Perbandingan Berpasangan**

	A1	A2	...	A <sub>n</sub>
A1	A11	A12	...	A1 <sub>n</sub>
A2	A21	A22	...	A2 <sub>n</sub>
...	...	...	...	...
A <sub>n</sub>	A <sub>n</sub> 1	A <sub>n</sub> 2	...	A <sub>n</sub> <sub>n</sub>

Sumber: Kusri (2007)

Langkah kedua, matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*), diisi dengan bilangan yang kemudian direpresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap elemen yang lainnya. Pendekatan pada penelitian ini menggunakan skala Saaty yang secara lengkap dapat dilihat pada **Tabel 2.3**. Tingkat kepentingan dimulai dari nilai bobot 1 sampai 9. Nilai bobot 1 menggambarkan “sama penting”, sedangkan nilai bobot 9 menggambarkan kasus atribut yang “penting *absolute*” dibandingkan dengan lainnya.

Langkah ketiga, pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas. Hal-hal yang dilakukan dalam langkah ini adalah :

- Melakukan penjumlahan nilai-nilai dari setiap kolom pada matriks.
- Melakukan pembagian setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk diperoleh normalisasi matriks.
- Melakukan penjumlahan nilai-nilai dari setiap baris dan kemudian dibagi dengan jumlah elemen untuk diperoleh nilai rata-rata.



**Tabel 2.3 Skala Saaty**

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	<i>Equal importance</i>	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	<i>Weak importance of one over another</i>	Salah satu elemen sedikit lebih penting dibanding elemen lainnya
5	<i>Essential or strong Importance</i>	Salah satu elemen lebih penting dibanding elemen lainnya
7	<i>Demonstrated Importance</i>	Salah satu elemen sangat penting
9	<i>Extreme importance</i>	Satu elemen mutlak lebih penting dibanding elemen lainnya
2,4,6,8	<i>Intermediate values between the two judgements</i>	Nilai diantara dua pilihan yang berdekatan
<b>Resiprokal</b>	Kebalikan	Jika elemen <i>i</i> memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan elemen <i>j</i> , maka <i>j</i> memiliki kebalikannya ketika dibanding elemen <i>i</i>

Sumber : Kusrini (2007)

Langkah keempat yang dilakukan adalah dengan mengukur konsistensi. Dalam pembuatan keputusan, penting untuk mengetahui seberapa baik konsistensi yang ada karena tidak diinginkan keputusan berdasarkan pertimbangan dengan konsistensi yang rendah. Hal-hal yang dilakukan dalam langkah ini adalah sebagai berikut:

- Melakukan perkalian setiap nilai pada kolom pertama dengan prioritas relatif elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relatif elemen kedua dan seterusnya.
- Melakukan penjumlahan setiap baris.
- Hasil dari penjumlahan baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan.

d) Melakukan penjumlahan hasil pada langkah 3 dengan banyaknya elemen yang ada, hasilnya disebut  $\lambda$  maks.

Langkah kelima adalah dengan melakukan perhitungan *Consistency Index* (CI) dengan rumus:

$$CI = \frac{(\lambda_{maks} - n)}{n - 1}$$

Keterangan :

$n$  = ordo matriks

$\lambda_{maks}$  = nilai *eigen* terbesar dari matriks berordo  $n$

Kemudian dilakukan perhitungan Rasio

Konsistensi/*Consistency Ratio* (CR) dengan rumus:

$$CR = \frac{CI}{RC}$$

Keterangan :

CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

RC = *Indeks Random Consistency*

**Tabel 2.4 Nilai Random Indeks**

<b>n</b>	1	2	3	4	5
<b>RC</b>	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12
<b>n</b>	6	7	8	9	10
<b>RC</b>	1,24	1,32	1,41	1,45	1,48
<b>n</b>	11	12	13	14	15
<b>RC</b>	1,49	1,51	1,56	1,57	1,59

Sumber : Kusriani (2007)

Langkah enam adalah dengan memeriksa konsistensi. Jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data *judgement* harus diperbaiki. Namun jika Rasio Konsistensi (CI/CR) kurang atau sama dengan 0,1. maka hasil perhitungan bisa dinyatakan benar.

Langkah terakhir adalah mengurutkan nilai hasil akhir *pairwise comparison* mulai yang terbesar hingga yang terkecil untuk mengetahui prioritas alternatif strategi. Prioritas ditentukan berdasarkan nilai bobot masing-masing alternatif strategi. Nilai bobot tertinggi diberi prioritas ke-1, tertinggi kedua diberi prioritas ke-2, begitu seterusnya untuk prioritas ke-3, ke-4 hingga yang terakhir ke-13.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Yusa pada tahun 2011 dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha pada *E-coFarm*, Kampus IPB Darmaga-Bogor” menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan usaha yoghurt *E-coFarm* dan merumuskan alternatif strategi serta menetapkan prioritas strategi yang bisa diterapkan oleh *E-coFarm*. Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, dimana pemilihan responden dilakukan secara sengaja. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah dua orang, yaitu pihak internal *E-coFarm* dan pihak eksternal dari pesaing terdekat. Penentuan alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT dan penentuan prioritas strategi yang bisa diterapkan dilakukan dengan wawancara secara langsung dengan manajer lapang *E-coFarm*. Hasil penelitian yang diperoleh dan strategi yang dapat diterapkan oleh *E-coFarm* yaitu strategi memanfaatkan skim kredit untuk meningkatkan kapasitas usaha menjadi strategi pertama dalam urutan prioritas strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha *E-coFarm*.

Penelitian yang dilakukan oleh Harisudin pada tahun 2013 dengan judul “Pemetaan dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tempe di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur” bertujuan untuk memetakan posisi agroindustri tempe diantara agroindustri yang berkembang di Kabupaten Bojonegoro, serta merumuskan strategi pengembangannya. Metode dasar penelitian adalah deskriptif analitik berbasis pada data primer dan sekunder. Pemetaan prioritas agroindustri yang berkembang dianalisis dengan *pairwise comparison*, dan

perumusan alternatif strategi dianalisis dengan matriks Internal-Eksternal (IE). Keputusan pemilihan strategi ditentukan dengan *Quantitative Startegic Planning Matrix* (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa agroindustri tempe menempati urutan pertama sebagai agroindustri unggulan di Kabupaten Bojonegoro.

Penelitian yang dilakukan oleh Gabriel pada tahun 2013 dengan judul “Perencanaan Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga Gula Kelapa” memiliki tujuan untuk memperoleh perumusan strategi yang dapat digunakan untuk memaksimalkan pemanfaatan potensi dalam upaya mengembangkan Industri Rumah Tangga (IRT) gula kelapa Desa Gledug. Hal ini dilatarbelakangi oleh potensi gula kelapa yang merupakan salah satu produk sektor agroindustri dengan potensi pengembangan yang baik. Potensi ini didukung dengan adanya prospek pangsa pasar lokal maupun pasar luar negeri yang baik. Dari hasil pembobotan metode *Analytical Network Process* (ANP), didapatkan bahwa strategi pembentukan ikatan kerjasama dengan lembaga pengembangan industri merupakan strategi pengembangan yang terbaik untuk diterapkan di IRT gula kelapa Desa Gledug.

Saghaei (2012), dalam penelitiannya yang berjudul “*Strategic Planning For A Lubricant Manufacturing Company*”. Penelitian ini menganalisis penerapan strategi yang mengoptimalkan sumber daya internal untuk mengambil peluang dan mengatasi ancaman lingkungan dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Penilaian dilakukan dengan kuesioner yang disediakan untuk menilai poin kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta bobot dan tingkat kepentingan masing-masing faktor oleh manajer perusahaan dan karyawan sebagai hasil akhir. Berdasarkan data yang diperoleh, matriks EFE dan IFE dihitung dan hasilnya dianalisis. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa terdapat tiga strategi yang dapat diaplikasikan perusahaan dalam memperkenalkan produksi di pasar domestik untuk mengembangkannya yaitu pengembangan pasar, partisipasi dalam pameran dan adanya kerjasama dengan department lingkungan. Model QSPM benar-benar didasarkan pada pendapat pribadi ahli, dan

merupakan alat yang digunakan untuk membantu manajemen membuat keputusan yang lebih baik, sehingga pada akhirnya manajemen yang membuat keputusan akhir berdasarkan situasi dalam mengubah dan menuntut lingkungan.

Penelitian ini mengembangkan peneliti terdahulu yang menganalisis strategi dengan kombinasi metode yang berbeda. Perbedaan penelitian ini dengan yang lain, peneliti mencoba untuk lebih mengembangkan permasalahan perencanaan strategi pengembangan usaha pada UKM Tape Tiga Bintang di Kabupaten Bondowoso. Perbedaan lain dibandingkan penelitian terdahulu adalah kombinasi metode yang digunakan. Peneliti mencoba untuk lebih mengembangkan strategi pengembangan usaha dengan analisis SWOT untuk dianalisis lagi alternatif strategi yang memungkinkan yang kemudian dipilih prioritas alternatif terbaik melalui metode AHP. Perbandingan penelitian terdahulu secara lebih ringkas terdapat pada **Tabel 2.5**

**Tabel 2.5 Perbandingan Penelitian Terdahulu**

Penelitian	Metode			
	SWOT	QSPM	ANP	<i>Pairwise Comparison</i>
Yusa (2011)	✓	-	-	-
Harisudin (2013)	✓	✓	-	-
Gabriel (2013)	✓	-	✓	-
Saghaei (2012)	✓	✓	-	-
Penelitian ini	✓	-	-	✓

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di UKM Tape Tiga Bintang yang berada di Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April sampai dengan bulan Juli 2017. Pengolahan data dilakukan di Laboratorium Komputasi dan Analisis Sistem, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya Malang.

#### 3.2 Prosedur Penelitian

Prosedur pada penelitian dilaksanakan dengan melalui beberapa tahapan. Secara lebih terperinci tahapan-tahapan tersebut ditunjukkan pada **Gambar 3.1**. Tahapan dalam prosedur penelitian ini, yaitu:

##### 3.2.1 Observasi

Penelitian ini dimulai dengan observasi untuk mengetahui kondisi dan strategi yang ada pada UKM Tape Tiga Bintang. Observasi dilakukan dengan cara melakukan penelusuran, pengamatan di lapangan secara nyata dan wawancara dengan pemilik, manajer, maupun karyawan. Berdasarkan pengamatan dapat diketahui kekurangan-kekurangan pada strategi pengembangan usaha yang ada.

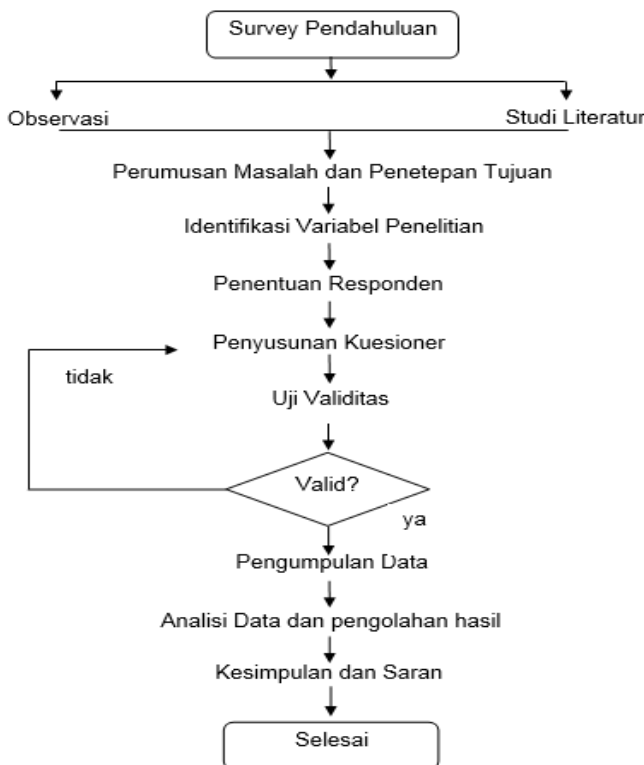
##### 3.2.2 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan membaca dan mempelajari literatur-literatur berupa buku, laporan, jurnal serta artikel-artikel yang terkait dengan pokok bahasan penelitian. Tahapan ini perlu untuk dilakukan karena penelitian ini harus diperkuat dengan sumber-sumber yang jelas dan terpercaya. Selain itu, studi literatur akan mempermudah peneliti dalam menyelesaikan penelitian.

##### 3.2.3 Perumusan Masalah dan Penetapan Tujuan

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah strategi pengembangan usaha UKM Tape Tiga Bintang

di Kabupaten Bondowoso dalam persaingan untuk memimpin pasar. Peningkatan persaingan produk tape di Kabupaten Bondowoso dapat mengancam keberlangsungan usaha. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang paling efektif diterapkan oleh UKM Tape Tiga Bintang dalam mengembangkan usaha.



**Gambar 3.1. Diagram Prosedur Penelitian**

### 3.2.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Faktor internal dan eksternal ditentukan dengan menganalisis langsung keadaan UKM faktor internal dilakukan dengan menganalisa kelemahan dan kelebihan yang meliputi: bahan baku, tenaga kerja, proses produksi, pemasaran, kapasitas produksi pada UKM Tape Tiga Bintang, sedangkan

faktor eksternal dilakukan dengan menganalisa ancaman dan peluang yang meliputi: permodalan, lingkungan sekitar, teknologi, pesaing, lokasi pada UKM Tape Tiga Bintang. Faktor-faktor Internal dapat dilihat pada **Tabel 3.1** sedangkan faktor eksternal dapat dilihat pada **Tabel 3.2**.

**Tabel 3.1** Identifikasi Faktor Internal

<b>Variabel</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Kekuatan</b>	
Tenaga kerja	Tenaga Kerja menggunakan tenaga kerja tetap dan beberapa tenaga kerja borongan
Ketersediaan bahan baku	Ketersediaan bahan baku di Bondowoso melimpah
Hubungan produsen dengan pemasok	Hubungan produsen dengan pemasok sangat baik
Lokasi Produksi	Lokasi UKM Tape Tiga Bintang dekat dengan ladang petani singkong
Kualitas produk	UKM Tape Tiga Bintang mampu menjaga kualitas
<b>Kelemahan</b>	
Keterbatasan modal	Sumber permodalan masih kurang
Keberlangsungan proses produksi	Proses produksi tidak stabil
Promosi	Kegiatan promosi jarang dilakukan
Dukungan pemerintah	Kurangnya dukungan dari pemerintah daerah dalam hal fasilitas dan permodalan

(Sumber Data: Diolah)



**Tabel 3.2** Identifikasi Faktor Eksternal

Variabel	Keterangan
<b>Peluang</b>	
Sentra makanan khas Bondowoso	Bondowoso merupakan salah satu penghasil tape terbaik di Jawa Timur
Pendapatan meningkat	Pendapatan masyarakat Kabupaten Bondowoso terus mengalami peningkatan
Citra atau <i>image</i>	Tape Bondowoso memiliki citra atau <i>image</i> yang baik
<b>Ancaman</b>	
Produk UKM sejenis	Pesaing produk sejenis banyak
Harga produk pesaing	Persaingan harga produk UKM sejenis lebih murah
Pendatang baru	Potensi pasar yang besar membuat usaha sejenis (Pendatang baru semakin banyak)

(Sumber Data: Diolah)

### 3.2.5 Penentuan Responden

Penerapan metode *pairwise comparison* yang diutamakan adalah kualitas data dari responden, dan tidak tergantung pada kuantitasnya (Saaty, 2008). Oleh karena itu, proses *judgement* atau penilaian memerlukan pakar sebagai responden dalam pengambilan keputusan dalam pemilihan alternatif. Para pakar pada penelitian ini merupakan orang-orang kompeten yang benar-benar menguasai, mempengaruhi pengambilan kebijakan atau benar-benar mengetahui informasi yang dibutuhkan. Penentuan jumlah responden tidak memiliki perumusan tertentu, namun terdapat batas minimum yaitu dua orang responden (Saaty, 2008). Responden yang dipilih merupakan responden internal UKM Tape Tiga Bintang.

Jumlah responden pakar yang dilibatkan adalah 3 orang yang seluruhnya merupakan praktisi. Dasar pemilihan praktisi sebagai responden dikarenakan praktisi mengetahui kondisi usaha pengolahan tape dan merupakan pihak yang menjalankan usaha tersebut. Selain itu, responden pakar tersebut merupakan *decision maker* UKM Tape Tiga Bintang sehingga dapat memberikan penilaian terhadap pengambilan

keputusan alternatif strategi. Menurut Suparman (2013), pihak internal merupakan pihak yang berwenang mengambil keputusan (*decision maker*) dalam kegiatan usaha serta bertanggungjawab terhadap rencana perusahaan. Responden praktisi dalam penelitian ini adalah *owner* atau pemilik usaha yang berjumlah 1 orang, dan 2 orang bagian produksi (karyawan lama yang memahami tentang UKM Tape Tiga Bintang).

### 3.2.6 Penyusunan Kuesioner

Penelitian ini menggunakan 2 tahap pengisian kuesioner:

1. Kuesioner pertama merupakan kuesioner rating dan penilaian faktor strategis oleh pemilik UKM Tape Tiga Bintang dapat dilihat pada **Lampiran 1**.
2. Kuesioner kedua merupakan kuesioner penilaian pembobotan strategi menggunakan metode *pairwise comprison* dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner dengan pertanyaan tertutup. Pertanyaan tertutup yaitu responden diberi alternatif jawaban dan cukup memilih jawaban yang dianggap paling cocok dengan pendapatnya. Dalam pertanyaan tertutup, jawaban cenderung singkat sebab responden cukup memilih alternatif yang tersedia. Kuesioner ini menggunakan pertanyaan dengan skala ordinal. Skala ordinal merupakan skala yang memiliki urutan, namun jarak antara titik-titik atau kategori terdekat tidak perlu menunjukkan rentang yang sama.

Skala ordinal hanya mengindikasikan kategori yang menjadi urutan pertama posisinya lebih tinggi dari pada kategori urutan kedua dan kategori kedua kedudukannya yang lebih tinggi dari pada urutan ketiga, dsb (Istijanto, 2005). Pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner yaitu memberikan bobot dan rating dari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan UKM Tape Tiga Bintang. Selain itu juga memberikan peringkat dari alternatif-alternatif strategi yang telah dirumuskan sebelumnya.

### 3.2.7 Uji Validitas

Validitas berkenaan dengan ketepatan alat penilaian terhadap konsep yang dinilai sehingga betul-betul menilai apa yang seharusnya dinilai. Analisis validitas bertujuan mengkaji kesahihan alat ukur atau soal dalam menilai apa yang seharusnya diukur atau mengkaji ketepatan soal tes sebagai alat ukur (Sudjana, 2004). Validasi kuesioner oleh responden konsumen dilakukan dengan menggunakan rumus Korelasi *Product Moment*, dituliskan sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Nilai korelasi

X = Nilai Skor pertanyaan

Y = Total nilai skor pada seluruh pertanyaan

N = Jumlah sampel

Apabila koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3 maka kriteria pengujian dinyatakan valid (Gumilar, 2007). Validasi kuesioner oleh responden restoran dilakukan dengan menggunakan metode *face and content validity* untuk mengukur apakah kuesioner yang digunakan dapat mewakili dengan baik objek yang diteliti berdasarkan komponen dari setiap variabel yang diukur (Brink, et.al., 2006). Validasi ini dilakukan oleh responden ahli yaitu pemilik UKM Tape Tiga Bintang Kabupaten Bondowoso.

### 3.2.8 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini data yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan strategi pengembangan usaha, adalah:

#### a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung, yaitu hasil wawancara (*interview*) dan hasil kuesioner. Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data umum UKM Tape Tiga Bintang yang meliputi sejarah UKM Tape Tiga Bintang, visi dan misi, struktur organisasi, penentuan kriteria internal UKM Tape Tiga

Bintang(kekuatan dan kelemahan), serta kriteria eksternal UKM Tape Tiga Bintang(peluang dan ancaman).

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang ada, seperti studi literatur atau pustaka dan hasil penelitian terdahulu, arsip berkas UKM Tape Tiga Bintang, untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan penelitian ini.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data kuantitatif diolah dengan menggunakan kalkulator dan program komputer *Microsoft Excel* yang disajikan dalam bentuk tabulasi guna memudahkan pemahaman. Pengumpulan data ini menggunakan 3 (tiga) metode pengumpulan data, yaitu:

a. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi atau keterangan (Achmadi dan Narbuko, 2004). Pengumpulan data dengan metode wawancara dilakukan dengan karyawan, manajer serta pemilik UKM Tape Tiga Bintang. Metode ini digunakan untuk memperoleh data gambaran umum perusahaan.

b. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh periset untuk memperoleh data dari sumbernya secara langsung melalui proses komunikasi atau dengan mengajukan pertanyaan (Churcill, 2005). Kuesioner merupakan sumber data atau informasi utama dalam penelitian perencanaan strategi pengembangan UKM Tape Tiga Bintang. Hal ini dikarenakan data yang digunakan untuk menentukan alternatif strategi berdasarkan hasil kuesioner.

c. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data sekunder maupun informasi yang relevan dengan permasalahan penelitian. Data sekunder diperoleh dari

literatur, kajian pustaka, jurnal, dan artikel karya ilmiah. Metode ini digunakan untuk mendukung hasil perolehan data dengan metode lainnya.

### **3.2.9 Analisis Data**

#### **a. Analisis Internal – Eksternal**

Analisa data internal dan eksternal digunakan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal dengan cara penyebaran kuesioner. Faktor internal meliputi bahan baku, tenaga kerja, proses produksi, pemasaran, kapasitas produksi dari UKM, faktor eksternal meliputi permodalan, lingkungan sekitar, teknologi, pesaing dan lokasi. Analisis internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan. Analisis eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman. Kuesioner yang disebarakan pada pelaku usaha dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

#### **b. *The Input Stage***

- **Pemberian bobot setiap faktor**

Bobot menunjukan tingkat kepentingan relatif suatu faktor terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam suatu industri. Adapun bobot setiap faktor menggunakan skala yang akan digunakan untuk pengisian kolom pada matriks. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1 = jika indikator horizontal kurang penting dari pada indikator vertikal
- 2 = jika indikator sama penting dengan indikator vertikal
- 3 = jika indikator lebih penting dari pada indikator vertical

**Tabel 3.3** Penilaian bobot faktor strategis internal

Faktor strategis internal	A	B	C	D	...	TOTAL	BOBOT
A	■						
B		■					
C			■				
D				■			
...							
TOTAL							

Sumber: Kinnear dan Taylor, 2007 *dalam* Suparman, 2013

**Tabel 3.4** Penilaian bobot faktor strategis eksternal

Faktor strategis eksternal	A	B	C	D	...	TOTAL	BOBOT
A	■						
B		■					
C			■				
D				■			
...							
TOTAL							

Sumber: Kinnear dan Taylor, 2007 *dalam* Suparman, 2013

Bobot setiap variabel diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

$\alpha_i$  = bobot variabel ke- $i$                        $n$  = jumlah variabel  
 $x_i$  = nilai variabel ke-  $i$                        $i$  = jumlah variable

- Pemberian peringkat (Rating)  
 Penilaian peringkat diberikan dalam skala dengan nilai sebagai berikut:
  - 1 = sangat lemah ( kelemahan utama )
  - 2 = lemah ( kelemahan minor)
  - 3 = kuat ( kekuatan minor )
  - 4= sangat kuat ( kekuatan utama)

- Perkalian bobot dan peringkat  
Untuk menentukan nilai tertimbang setiap faktor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan peringkat (rating) setiap faktor. Nilai tertimbang setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total nilai tertimbang bagi organisasi (David, 2009) dalam (Suparman, 2013).

**Tabel 3.5** Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor – Faktor Kunci Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai tertimbang (c) = (a) x (b)
<b>Kekuatan</b>			
1...	...	...	...
2...	...	...	...
3...	...	...	...
<b>Kelemahan</b>			
1...	...	...	...
2...	...	...	...
3...	...	...	...
<b>Jumlah</b>	1,0	...	...

Sumber: David (2009) dalam Suparman (2013)

**Tabel 3.6** Matrik EFE (*External Factor Evaluation*)

Faktor – Faktor Kunci Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai tertimbang (c) = (a) x (b)
<b>Peluang</b>			
1...	...	...	...
2...	...	...	...
3...	...	...	...
<b>Ancaman</b>			
1...	...	...	...
2...	...	...	...
3...	...	...	...
<b>Jumlah</b>	1,0	...	...

Sumber: David (2009) dalam Suparman (2013)

Total penilaian tertimbang pada matriks IFE dan EFE akan berada pada kisaran 1,0 (terendah) hingga 4,0

(tertinggi) dengan nilai rata – rata 2,5. Semakin tinggi total nilai tertimbang perusahaan pada matrik IFE dan EFE mengindikasikan bahwa perusahaan merespon faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan ataupun merespon faktor eksternal berupa peluang atau ancaman dengan sangat baik, begitu pula sebaliknya.

### c. **The Matching Stage (Tahap Pencocokan)**

Tahap pencocokan adalah tahapan untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Tahap pencocokan bertujuan untuk mengetahui posisi perusahaan agar dapat menghasilkan alternatif strategi yang layak bukan untuk memilih strategi yang terbaik. Pada tahapan pencocokan alat analisis menggunakan IE dan matrik SWOT.

#### 1) Matriks Internal-Eksternal (IE)

Berdasarkan pada hasil pengukuran pada matriks IFE dan EFE diperoleh skor IFE dan EFE yang kemudian dipetakan ke dalam matriks IE dan dari matriks IE dapat diperoleh alternatif strategi. Matriks IE bertujuan untuk melihat posisi perusahaan serta memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi uit bisnis yang lebih detail. Gambar matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 3.2**

	Kuat 3.0-4.0    Rata-Rata 2,0-2,9    Lemah 1,0-1,99		
Tinggi 3,0-4,0	I (Growth and Build)	II (Growth and Build)	III (Hold and Maintain)
Rata-Rata 2,0-2,99	IV (Growth and Build)	V (Hold and Maintain)	VI (Harvest or Divest)
Rendah 1,0-1,99	VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest or Divest)	IX (Harvest or Divest)

Sumber : David (2009)

**Gambar 3.2** Matriks IE

Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE pada sumbu X dan total dari matriks EFE pada sumbu Y. Pada sumbu X terdapat tiga skor yaitu skor 1,00-



1,99 menyatakan bahwa posisi internal lemah, skor 2,00-2,99 menyatakan bahwa posisi rata-rata dan skor 3,00-4,00 adalah kuat. Pada sumbu Y terdapat tiga skor yaitu skor 1,00-1,99 adalah rendah, skor 2,00-2,99 adalah sedang dan skor 3,00-4,00 adalah tinggi (Yuliawati, 2008). Matriks IE terbagi atas tiga daerah utama dengan implikasi strategi berbeda, yaitu (Siahaan, 2011):

- a) Sel I, II, IV dapat melaksanakan strategi *growth and build* (kembang dan bangun). Strategi yang umum diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan, horizontal).
  - b) Sel III, V, VII dapat melaksanakan strategi *hold and maintain* (jaga dan pertahankan). Strategi yang umum diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
  - c) Sel VI, VIII, IX dapat melaksanakan strategi *harvest or divest* (mengambil hasil atau melepaskan). Strategi yang umum diterapkan adalah strategidivestasi, diversifikasi, konglomerat dan likuidasi.
- 2) Matriks Strenght – Weakness – Opportunity – Threats (SWOT)

Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh suatu perusahaan (Kuncoro, 2006). Matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan 28 indikator strategi yaitu startegi S-O (Strenght-Opprtunity), strategi W-O (Weakness-Opportunity), strategi W-T (Weakness-Threats) dan strategi S-T (Strenght-Threats) (Yuliawati, 2008). Matriks ini akan menghasilkan beberapa 28 indikator strategi yang dapat dipilih perusahaan dalam mengembangkan usahanya seperti pada **Gambar 3.3**. Menurut Muhammad (2013), langkah-langkah dalam menyusun matrik SWOT adalah sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang sekarang dimiliki oleh

- perusahaan. Hendaknya berisi daftar yang cukup ringkas, antara 3 sampai dengan 10 indikator saja.
- Mendeteksi lingkungan bisnis makro dan mikro yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
  - Merumuskan pilihan strategi yang mungkin dapat diimplementasikan dengan cara melakukan refleksi antara berbagai kemungkinan kombinasi dari 29 indikator kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
  - Strategi SO dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksplotasi peluang bisnis yang tersedia.
  - Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada.
  - Strategi ST diperoleh apabila manajemen hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman yang dimiliki.
  - Strategi WT merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Internal Eksternal	<i>Strenght</i> (S) Tuliskan kekuatan	<i>Weakness</i> (W) Tuliskan kelemahan
<i>Opportunities</i> (O) Tuliskan peluang	Strategi S-O Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<i>Threats</i> (T) Tuliskan ancaman	Strategi S-T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi W-T Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber : Rengku (2005)

**Gambar 3.3** Matriks SWOT

### **3.2.10 Penentuan Prioritas Alternatif Strategi**

Penentuan prioritas alternatif strategi merupakan analisis data terakhir yang dilakukan dalam penelitian perencanaan strategi pengembangan UKM Tape Tiga Bintang. Langkah awal yang dilakukan pada tahapan ini sama dengan pembobotan untuk kriteria internal dan eksternal. Perbedaan terdapat pada hasil kuesioner yang digunakan. Selain itu, pada pembobotan untuk kriteria internal dan eksternal analisis data yang dilakukan hanya untuk menghitung nilai bobot, sedangkan pada tahapan ini analisis data dilakukan hingga menemukan prioritas alternatif strategi sebagai hasil akhir.

### **3.2.11 Kesimpulan dan Saran**

Tahapan ini menyampaikan kesimpulan yang diperoleh dari analisis pemecahan masalah serta hasil pengumpulan data. Tahapan ini juga memberikan saran-saran kepada pihak-pihak yang terkait atau peneliti lain yang akan menganalisis permasalahan yang serupa. Tahapan ini merupakan tahapan yang terakhir.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

UKM Tape Tiga Bintang berdiri sejak tahun 1985 yang terletak di Desa Kerrang RT 3 RW 1 Kecamatan Sukosari Kabupaten Bondowoso. UKM Tape Tiga Bintang dikelola oleh bapak Muhammad Mulaydi yaitu pemilik UKM dan dibantu oleh Ibu Zubaidah. UKM ini memiliki 35 karyawan, produk yang dihasilkan UKM ini yaitu tape original, tape bakar rasa (pisang, coklat, nanas, dan gula jawa), bronis tape dan prol tape dimana produk utamanya adalah tape oroginal. Pemasaran tape UKM Tape Tiga Bintang dilakukan didalam Kabupaten Bondowoso sendiri, sedangkan wilayah pemasaran diluar Bondowoso adalah Jember, Probolinggo, Banyuwangi, dan Lumajang bahkan Hingga Surabaya.

### 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian ini terdiri dari 3 pakar yaitu pemilik UKM, bagian produksi, dan bagian pemasaran. Identitas pakar yang dianalisis meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, jabatan, dan masa kerja. Hasil penilaian karakteristik pakar diketahui bahwa pakar I yaitu Bapak Muhammad Mulyadi (Pemilik UKM) berumur 48 tahun yang berpendidikan terakhir SMA. Pakar II yaitu Ibu Zubaidah (Bagian Produksi) berumur 41 tahun berpendidikan terakhir SMP. Pakar III yaitu Bapak Rosidi (Bagian Pemasaran) berumur 32 tahun berpendidikan terakhir SMA. Ketiga pakar tersebut bekerja lebih dari 2 tahun. Identitas pakar dapat dilihat pada **Lampiran 3**

### 4.3 Analisis Lingkungan Internal

#### 4.3.1 Kekuatan

##### 4.3.1.1 Tenaga Kerja Menggunakan Tenaga Kerja Tetap Dan Beberapa Tenaga Kerja Borongan

Salah satu faktor yang paling berpengaruh dalam suatu kegiatan produksi di UKM adalah tenaga kerja. Tenaga kerja berperan penting dalam kegiatan produksi, karena tanpa

adanya tenaga kerja, maka proses produksi tidak akan berjalan dengan baik. Pada umumnya, tenaga kerja dibagi menjadi dua yaitu tenaga kerja tetap dan tenaga kerja borongan. Tenaga kerja tetap adalah pekerja yang memiliki perjanjian kerja dengan pengusaha untuk jangka waktu tidak tertentu (permanen). Tenaga kerja borongan yaitu pegawai yang hanya menerima penghasilan apabila pegawai yang bersangkutan bekerja berdasarkan jumlah hari bekerja, jumlah unit hasil pekerjaan yang dihasilkan atau penyelesaian suatu jenis pekerjaan yang diminta oleh pemberi kerja dan rata-rata pekerja borongan adalah laki-laki (Dewayanti, 2008).

UKM Tape Tiga Bintang mempunyai 2 macam tenaga kerja, yaitu tenaga kerja tetap dan tenaga kerja borongan. Pekerja tetap di UKM ini, bekerja setiap hari sesuai dengan jadwal dan bagiannya masing-masing. Sedangkan pekerja borongan dipekerjakan ketika dibutuhkan pada saat mendapatkan banyak pesanan, sehingga pekerjaan akan cepat selesai. Pada perayaan hari tertentu (hari besar islam) jumlah permintaan mengalami kenaikan. Untuk mengantisipasi hal ini tidak perlu melakukan rekrutmen karyawan baru, cukup menggunakan tenaga kerja borongan, tujuannya untuk meminimalisir biaya pekerja (gaji). Jumlah pekerja tetap UKM ini sebanyak 35 pekerja dengan rincian 10 pekerja dibagian bahan baku, 15 pekerja dibagian produksi dan 10 pekerja dibagian pemasaran. Adapun jumlah pekerja borongan berkisar antara 15-20 pekerja yang diposisikan di bagian bahan baku dan produksi.

#### **4.3.1.2 Ketersediaan Bahan Baku Di Kabupaten Bondowoso Melimpah**

Persediaan adalah barang-barang yang dimiliki untuk dijual kembali atau diproses lebih lanjut menjadi barang jadi yang pada akhirnya akan dijual untuk memperoleh penghasilan. Dalam sebuah perusahaan industri ada beberapa macam persediaan diantaranya; persediaan bahan baku, persediaan barang pembantu, persediaan dalam proses dan persediaan barang jadi. Persediaan bahan baku (*raw material stock*) yaitu persediaan barang yang digunakan dalam proses produksi, baik

diperoleh dari sumber-sumber alam ataupun dibeli dari suplier atau perusahaan yang menghasilkan bahan baku bagi perusahaan pabrik yang menggunakannya (Soemarso, 2010).

Kabupaten Bondowoso memiliki lahan yang produktif dan kekayaan alam yang cukup melimpah. Salah satu kekayaan alam yang dimiliki oleh Bondowoso adalah singkong yang dapat diolah menjadi berbagai macam olahan makanan, diantaranya tape. Menurut Badan Statistik Kabupaten Bondowoso (2015), petani singkong mengalami kenaikan panen. Pada tahun 2013 menghasilkan 131.723 ton dengan luas lahan 6.039 ha dan menghasilkan 104.904 ton dengan luas lahan 4.744 ha pada tahun 2014 dengan asumsi naik 1%, sehingga UKM tape tiga bintang sangat mudah untuk pengadaan bahan baku tape.

#### **4.3.1.3 Hubungan Produsen Dengan Pemasok Sangat Baik**

Suatu perusahaan perlu menjalin kemitraan dengan pemasoknya. Tujuan kemitraan ini adalah untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak untuk menyempurnakan produktivitas dan daya saing secara berkesinambungan.

Menurut Siagian (2005), pemasok adalah penyedia bahan baku untuk keperluan proses produksi lanjutan. Bahan baku tidak hanya berupa bahan mentah, tetapi juga meliputi bahan setengah jadi, barang jadi yang akan diupayakan sampai ke tangan konsumen sebagai mata rantai akhir dari proses produksi. Dalam penetapan strategi perlu adanya kerjasama yang harmonis dengan pemasok, sehingga kebutuhan dapat dipenuhi dan proses produksi akan berjalan dengan lancar.

Dalam menjalankan usahanya, UKM Tape Tiga Bintang menjalin hubungan yang sangat baik dengan pemasoknya (pemasok bahan baku singkong), dimana UKM ini menerapkan sistem kemitraan dan melakukan pembayaran diawal (pembayaran dilakukan ketika bahan baku datang). Hal ini tidak terjadi kepada UKM lainnya di Kabupaten Bondowoso. Rata-rata UKM pada umumnya melakukan pembayaran setelah bahan baku diolah menjadi barang jadi dan selesai dipasarkan.

#### **4.3.1.4 Lokasi UKM Tape Tiga Bintang Yang Strategis**

Salah satu keputusan yang sangat penting dalam manajemen produksi adalah pemilihan lokasi untuk pabrik atau kantor. Pemilihan lokasi sangat berpengaruh terhadap biaya produksi, yang paling mencolok adalah biaya transportasi. Menurut Thomson (2007), Perencanaan lokasi produksi dilakukan untuk menentukan tempat pabrik sebaik mungkin agar dapat memproduksi dengan lancar, dengan biaya operasi yang murah dan memungkinkan perluasan di masa depan. Penentuan lokasi pabrik perlu mempertimbangkan hal-hal berikut; mudah dijangkau oleh konsumen, dekat dengan bahan baku, ketersediaan bahan baku, ketersediaan tenaga listrik, ketersediaan air dan ketersediaan alat transportasi.

UKM Tape Tiga Bintang memiliki lokasi yang dekat dengan petani singkong dan juga dekat dengan beberapa warga yang ada di sekitarnya. Dengan lokasi yang cukup strategis seperti ini, UKM Tape Tiga bintang dapat memperoleh bahan baku produksi tape cukup mudah. Tidak hanya bahan baku, tenaga listrik serta alat transportasi juga mudah didapatkan. Selain itu, lokasi yang dekat dengan pemukiman warga menjadikan UKM ini mudah dijangkau oleh konsumen, sehingga memudahkan konsumen untuk membeli langsung ke tempat produksi.

#### **4.3.1.5 UKM Tape Tiga Bintang Mampu Menjaga Kualitas**

Kualitas produk (*product quality*) menurut Kotler (2012), kemampuan suatu produk untuk menunjukkan berbagai fungsi termasuk ketahanan, keterandalan, ketepatan dan kemudahan dalam penggunaan. Kualitas produk menggambarkan sejauh mana kemampuan produk tersebut dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Semakin tinggi tingkat kualitas produk dalam memuaskan pelanggan, maka akan menyebabkan kepuasan pelanggan yang tinggi pula. Menurut Mowen (2012), kualitas produk mempunyai pengaruh yang bersifat langsung terhadap kepuasan pelanggan. Dengan meningkatkan kemampuan suatu produk maka akan tercipta keunggulan bersaing sehingga pelanggan menjadi semakin puas



UKM Tape Tiga Bintang memiliki beberapa cara untuk mempertahankan kualitas produk tape diantaranya memilih bahan baku yang baik dengan umur panen 9 bulan dan panjang singkong mencapai 25-30 cm. Hal ini dilakukan untuk mempermudah proses pembentukan tape. Ragi yang digunakan menggunakan ragi yang berkualitas sehingga rasa yang dihasilkan manis. Ragi yang berkualitas memiliki ciri-ciri berwarna krem, butirannya kecil dan bersih, apabila diraba terasa dingin dan memiliki bau sedap seperti bau apel. Proses perebusan singkong benar-benar diperhatikan sehingga tingkat kematangan terjamin. Pemberian ragi menggunakan mesin gilingan tradisional sehingga ragi bercampur rata dengan singkong. Tape disimpan di ruangan yang tidak langsung terkena sinar matahari agar tape tidak cepat lembek dan berair. Beberapa cara untuk mempertahankan kualitas produk UKM Tape Tiga Bintang diatas berpengaruh terhadap umur produk yang dihasilkan, yang semula umur tape berkisar 2-3 hari menjadi 5-6 hari.

#### **4.3.2 Kelemahan**

##### **4.3.2.1 Sumber Permodalan Masih Kurang**

Sumber modal segala sesuatu yang digunakan oleh perusahaan atau UKM untuk menjalankan bisnisnya selama waktu tertentu dengan tujuan untuk memperoleh pendapatan dan mengembangkan usahanya. Sumber modal pada umumnya berupa aset yaitu peralatan dan fasilitas yang ada di perusahaan atau UKM. Menurut Khasmir (2014), adanya modal kerja, sangat penting bagi suatu perusahaan karena dengan modal kerja yang cukup itu memungkinkan bagi perusahaan untuk beroperasi dengan seekonomis mungkin dan perusahaan tidak mengalami kesulitan atau menghadapi bahaya-bahaya yang mungkin timbul karena adanya krisis atau kekacauan keuangan.

Menurut Riyanto (2010), sumber modal dibagi menjadi 2 yaitu sumber modal internal dan sumber modal eksternal. Sumber modal internal adalah sumber yang dibentuk atau dihasilkan sendiri di dalam perusahaan atau UKM dengan cara keuntungan ditahan atau laba ditahan dan depresiasi yaitu



penawaran modal didalam perusahaan atau UKM itu sendiri. Sumber modal eksternal adalah sumber yang berasal dari luar perusahaan atau UKM misalnya bank dan investor.

UKM Tape Tiga Bintang didalam menjalankan bisnisnya menggunakan sumber modal internal. UKM ini menggunakan uang pribadi untuk memulai usahanya dan menggantungkan kepada laba yang dihasilkan dengan cara laba ditahan untuk tetap bisa melaksanakan proses produksi. Sehingga UKM Tape Tiga Bintang terbilang masih kurang dalam permodalan. Hal tersebut membuat UKM ini masih belum bisa mengembangkan usahanya.

#### **4.3.2.2 Proses Produksi Tidak Stabil**

UKM Tape Tiga Bintang melakukan proses produksi tidak menentu, hal ini diketahui setelah dilakukan wawancara dengan pemilik UKM ini. Proses produksi dilakukan secara besar-besaran apabila UKM ini memiliki pesanan yang sangat besar dan proses produksi dilakukan secara kecil-kecilan ketika tidak ada pesanan. Proses produksi kecil dilakukan untuk menyuplai outletnya sendiri yang berada di kota Bondowoso. Apabila tidak ada pesanan dan barang di outlet masih banyak maka kegiatan produksi dihentikan sementara, hal ini biasanya terjadi 1-2 hari saja.

Menurut Noviyanti (2013) jumlah produk yang dihasilkan haruslah direncanakan dengan baik agar tidak terlalu banyak maupun terlalu sedikit. Bila produksi terlalu banyak tentu saja akan mengakibatkan bertumpuknya hasil produksi di gudang. Hal ini akan mengakibatkan barang tersebut akan mengalami kerusakan dalam penyimpanannya, maka penumpukan tersebut berarti banyak modal yang tertanam dalam barang jadi itu berhenti dan menjadi kurang efektif. Dengan pedoman pada empat hal maka bagian produksi akan dapat mencapai sasarannya dengan baik. Keempat hal tersebut dapat dikenal dengan mudah sebagai “empat tepat”. Pedoman kerja yang harus menjadi arah kerja bagi bagian produksi dapat dirumuskan dalam empat hal yaitu : tepat Jumlah, Tepat Mutu, Tepat Waktu dan Tepat Ongkos/Harga.

#### **4.3.2.3 Kegiatan Promosi Jarang Dilakukan**

Promosi adalah bagian dari bauran pesaran yang besar perannya. Promosi merupakan kegiatan-kegiatan secara aktif dilakukan perusahaan untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan. Promosi juga dikatakan sebagai proses berlanjut karena dapat menimbulkan rangkaian kegiatan perusahaan yang selanjutnya. Karena itu promosi dipandang sebagai arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi agar melakukan pertukaran dalam pemasaran. Kegiatan dalam promosi ini pada umumnya adalah periklanan, serta hubungan masyarakat dan publitas (Fuad, 2006).

Promosi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi konsumen agar mengenal produk yang di tawarkan oleh UKM. UKM Tape Tiga Bintang telah melakukan promosi, akan tetapi masih kurang. Promosi yang telah dilakukan hanya dengan menyebarkan brosur dan melalui mulut ke mulut. Hal ini masih kurang maksimal, terbukti masih banyak konsumen belum mengetahui produk UKM Tape Tiga Bintang. Cara promosi lain yang dapat dilakukan UKM Tape Tiga Bintang agar dapat meningkatkan penawaran konsumen, yaitu menggunakan media sosial. Media sosial dapat digunakan untuk memberikan informasi kepada konsumen baik di dalam maupun luar Kota Bondowoso.

Menurut Sari (2011), di era globalisasi saat ini, suatu badan usaha khususnya UKM dituntut untuk melakukan perubahan guna meningkatkan daya saingnya, selain itu pemanfaatan teknologi dalam suatu bidang usaha juga semakin berkembang dengan pesat, sehingga menyebabkan suatu badan usaha berusaha untuk menerapkan teknologi dan sistem informasi yang digunakan untuk memproses dan mengirimkan informasi secara efektif dan efisien agar dapat menunjang proses bisnis serta meningkatkan kualitas pelayanan.

#### **4.3.2.4 Kurangnya Dukungan Dari Pemerintah**

Pemerintah merupakan lembaga yang dapat memfasilitasi jalannya industri. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik UKM, pemerintah belum memberikan dukungan

penuh terhadap jalannya UKM ini, misalnya penetapan kebijakan pemberdayaan UKM dalam penumbuhan usaha kecil di tingkat daerah yang meliputi; pendanaan/penyediaan sumber dana, tata cara dan syarat pemenuhan kebutuhan dana, dan perlindungan. Pembinaan dan pengembangan usaha kecil di tingkat daerah meliputi; produksi, pemasaran, sumber daya manusia, Teknologi. Hal ini menyebabkan UKM Tape Tiga Bintang menjadi terhambat.

UKM merupakan sektor yang penting dan besar kontribusinya dalam mewujudkan sasaran-sasaran pembangunan ekonomi nasional, seperti pertumbuhan ekonomi, kesempatan kerja, peningkatan devisa negara, dan pembangunan ekonomi daerah. UKM diharapkan mempunyai kemampuan untuk ikut memacu pertumbuhan ekonomi nasional sehingga UKM membutuhkan pelindung berupa kebijakan pemerintah seperti undang-undang dan peraturan pemerintah. Adanya regulasi baik berupa undang-undang dan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan UKM dari sisi produksi dan sisi perbankan, akan memacu peranan UKM dalam perekonomian. Menurut Harefa (2008), regulasi adalah seperangkat aturan yang dimaksudkan untuk memberikan perlindungan dan manfaat untuk masyarakat pada umumnya atau pada sekelompok masyarakat.

#### **4.4 Analisis Lingkungan Eksternal**

##### **4.4.1 Peluang**

###### **4.4.1.1 Bondowoso Merupakan Salah Satu Penghasil Tape Terbaik Di Jawa Timur**

Tape merupakan salah satu makanan olahan yang terbuat dari ubi kayu atau singkong yang difermentasi. Makanan ini sangat populer di seluruh daerah di Indonesia, namun tape singkong sangat terkenal sebagai makanan khas Kabupaten Bondowoso. Cita rasa manis yang khas dari singkong pilihan menjadikan tape Bondowoso menjadi salah satu makanan yang diminati oleh berbagai kalangan. Selain sebagai makanan, tape juga menjadi salah satu alternatif oleh-oleh khas Kabupaten Bondowoso. Tape dapat diolah menjadi beberapa olahan makanan lain seperti suwar-suwir, prol tape, brownies tape, dan

beberapa olahan lainnya yang dijual di outlet-outlet atau toko-toko di dalam atau luar kabuapten Bondowoso. Agroindustri tape di Kabupaten Bondowoso telah ada sejak tahun 1960 dan merupakan industri turun-menurun dari orang tua. Industri tape di Kabupaten Bondowoso saat ini telah menjadi industri keluarga (Sugiyanto, 2014).

Kabupaten Bondowoso merupakan daerah yang dikelilingi oleh beberapa daerah lainnya. Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Probolinggo, sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Banyuwangi, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Jember dan sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Situbondo. Hal ini sangat menguntungkan bagi Bondowoso karena menjadi penghubung semua daerah tersebut. Sehingga masyarakat Bondowoso mudah untuk memasarkan produknya.

#### **4.4.1.2 Pendapatan Masyarakat Kabupaten Bondowoso Terus Mengalami Peningkatan**

Salah satu peluang bagi industri makanan adalah dengan meningkatnya pendapatan masyarakat, hal ini menjadikan masyarakat memiliki keleluasaan untuk membeli suatu produk. Hal ini dibuktikan dengan semakin meningkatnya UMR kabupaten Bondowoso. Menurut Badan Kepegawaian Daerah Bondowoso (2018), Pada tahun 2016 UMR kabupaten Bondowoso Rp 1.470.000, pada tahun 2017 naik menjadi Rp 1.533.902 dan pada tahun 2018 naik menjadi Rp 1.667.505. Semakin meningkat pendapatan seseorang maka akan semakin meningkat daya beli seseorang

Menurut Suwanvijit dan Promsa (2009), semakin tinggi daya beli akan mempengaruhi gaya hidup konsumen sehingga konsumen akan lebih memilih makanan yang praktis, efisien namun tetap *prestige*.. Menurut Muana (2005), penghasilan seseorang merupakan faktor utama yang menentukan pola konsumsi. Pengeluaran konsumsi sekarang bergantung pada pendapatan sekarang dan pendapatan yang diperkirakan di masa yang akan datang.

#### **4.4.1.3 Tape Bondowoso Memiliki Citra Atau *Image* Yang Baik**

Bondowoso merupakan salah satu penghasil tape terbaik di Jawa Timur. Selain tapenya yang dapat bertahan sampai 7 hari, tape Bondowoso juga memiliki aroma yang harum dan manis. Hal ini membuat konsumen lebih memilih tape Bondowoso untuk dijadikan pilihan utama dibandingkan dengan tape hasil produksi yang lain.

Permintaan adalah keinginan yang disertai dengan ketersediaan serta kemampuan untuk membeli barang yang bersangkutan. Jumlah permintaan adalah jumlah dari suatu barang tertentu yang hendak dibeli oleh konsumen pada berbagai kemungkinan harga pada waktu tertentu dengan anggapan hal-hal lain tetap. Penawaran adalah jumlah dari suatu barang tertentu yang mau dijual pada berbagai kemungkinan harga selama jangka waktu tertentu (Gilarso, 2013).

#### **4.4.2 Ancaman**

##### **4.4.2.1 Pesaing Produk Sejenis Banyak**

Saat ini, UKM yang memproduksi tape tidak hanya UKM Tape Tiga Bintang. UKM Tape Tiga Bintang berada diantara beberapa UKM yang memiliki produk sejenis. Menurut Badan Statistik Bondowoso (2017), Kecamatan Sukosari terdapat 4 UKM pengarajin tape, Kecamatan Pujer 5 UKM tape dan Wonosari 2 UKM tape. UKM Tape Tiga Bintang berada di Kecamatan Sukosari dan berlokasi dekat dengan Kecamatan Wonosari dan Pujer. Hal ini menjadi ancaman bagi UKM Tape Tiga Bintang karena semakin banyak UKM yang memproduksi produk yang sama menuntut konsumen untuk memilih UKM terbaik menurut versi konsumen tersebut. Maka UKM Tape Tiga Bintang harus meningkatkan kualitas produk serta memperbanyak variasi produk dari pada UKM lain untuk mengantisipasi ancaman tersebut.

Menurut Kotler (2007), pesaing ini termasuk ancaman bagi perusahaan karena dapat mengurangi pelanggan maupun pendapatan. Oleh karena itu, inovasi diperlukan secara terus menerus agar perusahaan mampu bersaing dalam dunia

bisnis. Sistem pemasaran dan strategi yang diterapkan perusahaan dikelilingi dan dipengaruhi oleh sekelompok pesaing. Para pesaing ini perlu diidentifikasi dan dimonitor segala gerakan dan tindakannya didalam pasar. Menurut Carthy (2010), lingkungan persaingan mempengaruhi jumlah dan jenis pesaing yang harus dihadapi manajer pemasaran dan bagaimana mereka akan berperilaku. Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri.

#### **4.4.2.2 Persaingan Harga Produk UKM Sejenis Lebih Murah**

Dalam perkembangan bisnis saat ini, harga menjadi faktor penting dalam perkembangan usahanya. Banyaknya UKM tape di Bondowoso membuat terciptanya variasi harga. Hal ini berpengaruh besar terhadap penawaran suatu harga, karena pelanggan umumnya memilih harga yang relatif murah dan standar mutu yang bagus. UKM Tape Tiga Bintang mematok harga lebih mahal dari pada UKM sejenis lainnya dengan selisih berkisar Rp 1000, akan tetapi UKM Tape Tiga Bintang menjamin dalam segi kualitas. Hal ini menjadi ancaman bagi UKM Tape Tiga Bintang.

Menurut Graham (2007), penetapan harga merupakan sebuah upaya untuk menetapkan harga bagi seluruh pasar. Kebijakan harga tersebut dapat dilakukan melalui kerja sama dengan pesaing, pemerintah lokal, nasional ataupun pemerintah pusat. Secara umum, tujuan akhir dari seluruh kegiatan penetapan harga adalah untuk mengurangi atau menghilangkan dampak persaingan harga. Pengendalian harga dilakukan untuk kesejahteraan umum yaitu mengurangi dampak negatif persaingan.

#### **4.4.2.3 Pendetang Baru Semakin Banyak**

Pendetang baru dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada, karena menghasilkan kapasitas produksi tambahan, dimana kapasitas tambahan tersebut dapat menekan rendah biaya pembeli, sehingga mengakibatkan turunnya penjualan dan laba bagi perusahaan yang ada dalam industri tersebut. Sering kali pendatang baru memiliki sumber

daya dalam jumlah besar dan memiliki kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar. Menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten Bondowoso (2017), pada tahun 2016 terdapat 506 UKM pengrajin tape di Kabupaten Bondowoso. Pada tahun 2017 meningkat menjadi 568 UKM. Hal ini menjadi ancaman bagi UKM Tape Tiga Bintang, Karena harus bisa bersaing dengan UKM yang ada di Kabupaten Bondowoso baik yang lama maupun yang baru.

Menurut Iwantono (2010), munculnya pendatang baru dalam suatu bisnis merupakan hal yang alamiah. Selama permintaan masih ada, dan ada ruang untuk mencari laba, makan bisnis tersebut akan mengundang pendatang baru. Dalam teori ekonomi dikatakan bahwa kehadiran pendatang baru akan berhenti manakala didalam industri telah tidak ada lagi margin laba. Kondisi ini disebut sebagai keseimbangan pasar, dimana masing-masing penjual dipasar tidak mendapatkan laba extra.

## **4.5 Perumusan Alternatif Strategi**

### **4.5.1 Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)**

Analisis lingkungan internal dilakukan melalui identifikasi faktor internal UKM untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan UKM. Setelah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pemberian *rating* pada masing-masing variabel. Berdasarkan hasil pembobotan (Lampiran 4) dan *rating* (Lampiran 6) menggunakan matrik IFE dapat diketahui bahwa total skor matrik IFE adalah 2,401, tabel hasil matrik IFE dapat dilihat pada **Tabel 4.1**. Total skor tersebut menunjukkan bahwa UKM kurang mampu mengidentifikasi situasi internal. Menurut David (2010), nilai 1 pada matrik IFE menunjukkan kondisi internal perusahaan sangat buruk, nilai 2,5 menunjukkan kondisi internal perusahaan berada pada tingkat rata-rata dan nilai 4 mengidentifikasi situasi internal sangat baik.



**Tabel 4.1** Hasil Matriks IFE

Kekuatan	Rata-rata rating	Rata-rata bobot	Skor Total
A. Tenaga kerja menggunakan tenaga kerja tetap dan beberapa tenaga kerja borongan	1	0,092	0,092
B. Ketersediaan bahan baku di Bondowoso melimpah	2,33	0,129	0,302
C. Hubungan produsen dengan pemasok sangat baik	3	0,148	0,444
D. Lokasi UKM Tape Tiga Bintang dekat dengan petani singkong	2	0,078	0,157
E. UKM Tape Tiga Bintang Mampu Menjaga kualitas	4	0,152	0,611
<b>Kelemahan</b>			
F. Sumber permodalan masih kurang	1	0,118	0,087
G. Proses produksi tidak stabil	1,33	0,106	0,157
H. Kegiatan promosi jarang dilakukan	3	0,085	0,319
I. Kurangnya dukungan dari pemerintah daerah dalam hal fasilitas dan permodalan	2,66	0,092	0,228
<b>Total</b>		<b>1,000</b>	<b>2,401</b>

Data Primer Diolah (2017)

Kekuatan pada UKM ini berdasarkan rata-rata rating tertinggi yaitu mampu menjaga kualitas dengan nilai 4, sedangkan kekuatan dengan nilai rata-rata rating terendah yaitu tenaga kerja menggunakan tenaga kerja borongan dan beberapa tenaga kerja tetap dengan nilai 1. Kekuatan utama pada UKM ini berdasarkan skor tertinggi adalah UKM Tape Tiga Bintang Mampu Menjaga kualitas dengan skor 0.611. Menjaga kualitas yang baik merupakan sumber kekuatan dalam UKM ini, dengan menjaga kualitas yang baik UKM tersebut dapat mempertahankan jumlah konsumen dan menstabilkan pendapatan. Kualitas produk akan memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan pelanggan, apabila perusahaan melakukan suatu hal yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan berarti



perusahaan tersebut tidak memberikan kualitas yang baik (Hartini, 2012).

Kelemahan yang paling berpengaruh pada perusahaan ini berdasarkan rata-rata rating yaitu kegiatan sumber permodalan masih kurang dengan nilai 1 dan proses produksi tidak stabil dengan nilai 1,33. Kelemahan utama pada perusahaan ini berdasarkan skor tertinggi yaitu sumber permodalan masih kurang dengan skor 0,087. Menurut Budiwati (2010), Masalah keuangan merupakan masalah sensitif dan memiliki peran sentral dalam setiap aktifitas. Hal ini menunjukkan peranan dana atau modal menjadi sangat penting, sehingga menuntut pemimpin perusahaan atau seorang wirausaha untuk dapat mencari dana sesuai dengan yang dibutuhkan dari berbagai alternatif sumber, serta dapat mengalokasikan secara efektif dan efisien. Dua masalah ini (mencari dan mengalokasikan dana) menuntut kecermatan pemimpin, karena berpengaruh penting dalam pengambilan keputusan keuangan yang akan berdampak panjang terhadap keberlangsungan perusahaan.

#### **4.5.2 Matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)**

Analisis matrik EFE merupakan hasil dari identifikasi faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh pada UKM Tape Tiga Bintang Bondowoso. Hasil perkalian antara rata-rata pembobotan dan penilaian rating akan menghasilkan total skor. Berdasarkan hasil pembobotan (Lampiran 5) dan *rating* (Lampiran 6) menggunakan matrik EFE dapat diketahui bahwa total skor matrik EFE adalah 2.325, tabel hasil matrik EFE dapat dilihat pada **Tabel 4.2**. Total skor tersebut menunjukkan bahwa UKM belum mampu memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman. Menurut David (2010), nilai 1 pada matriks EFE menunjukkan perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman, nilai 2,5 menunjukkan perusahaan mampu merespon situasi eksternal secara rata-rata dan nilai 4 mengidentifikasi bahwa perusahaan sangat baik memanfaatkan peluang untuk menghadapi ancaman.

**Tabel 4.2** Hasil Matriks EFE

Peluang	Rata-rata rating	Rata-rata bobot	Skor total
A. Bondowoso merupakan salah satu penghasil tape terbaik di Jawa Timur	2	0,138	0,277
B. Pendapatan masyarakat Kabupaten Bondowoso terus mengalami peningkatan	2	0,150	0,300
C. Tape Bondowoso memiliki citra atau <i>image</i> yang baik	3,66	0,222	0,814
<b>Ancaman</b>			
D. Pesaing produk sejenis banyak	1,33	0,172	0,288
E. Persaingan harga produk UKM sejenis lebih murah	2	0,100	0,344
F. Pendatang baru semakin banyak	3	0,138	0,300
<b>Total</b>		<b>1,000</b>	<b>2,325</b>

Data Primer Diolah (2017)

Peluang pada UKM ini berdasarkan rata-rata rating tertinggi yaitu Tape Bondowoso memiliki citra atau *image* yang baik dengan nilai 3,66 dan peluang dengan nilai terendah yaitu peningkatan pendapat masyarakat Bondowoso dan Bondowoso merupakan salah satu penghasil tape terbaik di Jawa Timur dengan nilai 2. Peluang utama UKM ini berdasarkan skor tertinggi yaitu tape Bondowoso memiliki citra atau *image* yang baik dengan skor 0.814.

Peningkatan permintaan menurut Suparyana, et.al, (2017) di pengaruhi oleh citra atau *image* yang baik sehingga kecenderungan untuk membeli lebih banyak. Kemudian harga, dimana konsumen dalam mengkonsumsi produk lebih memperhatikan manfaat yang di dapatkan, sehingga harga produk bersifat inelastis terhadap permintaan. Selanjutnya dipengaruhi oleh pendapatan dimana kenaikan pendapatan akan berpengaruh kenaikan permintaan produk. Pengaruh yang terakhir yaitu elastis silang antar produk, bisa jadi produk

repository.ub.ac.id

tersebut akan naik permintaan nya jika produk tersebut berperan sebagai produk pokok.

Ancaman pada perusahaan berdasarkan rata-rata rating yang berpengaruh kuat yaitu pesaing produk sejenis banyak dengan nilai 1,33. Ancaman utama UKM ini berdasarkan perhitungan total skor tertinggi diperoleh pada pesaing produk sejenis banyak dengan skor 0,288. Banyaknya pesaing di Kabupaten Bondowoso merupakan salah satu hal yang dapat mengancam keberlangsungan usaha tape, karena ditakutkan para konsumen akan beralih ke harga yang paling murah sehingga dapat menurunkan profit dari UKM. menurut Winahyu, et.al (2008) Jumlah pesaing yang semakin banyak membuat konsumen memiliki pilihan yang banyak juga untuk mendapatkan produk yang sesuai harapannya. Sehingga dampak dari kondisi tersebut konsumen menjadi lebih cermat dan pintar menghadapi setiap produk yang diluncurkan. Berbagai macam produk baru bermunculan mengikuti arus kebutuhan persaingan pasar. Beberapa cara untuk menangani persaingan diantaranya mengubah harga, meningkatkan kualitas, menjalin hubungan baik dengan penyalur.

#### 4.5.3 Matriks IE

Tahap selanjutnya menganalisis Matriks Internal Eksternal (IE). Matriks ini bertujuan untuk mengetahui dan menentukan strategi yang sesuai digunakan. Input pada matriks IE ini adalah total rata-rata tertimbang yang berada pada matriks IFE dan matriks EFE. Total nilai tertimbang matriks IFE diletakkan di sumbu vertikal dan total nilai tertimbang matriks EFE diletakkan di sumbu horizontal. Berdasarkan matriks IFE dan EFE tersebut didapatkan total rata-rata tertimbang matriks IFE sebesar 2,401 dengan total rata-rata tertimbang matriks EFE sebesar 2,325. Dari kedua titik tersebut ditemukan titik pertemuan dari kedua sumbu yang berada pada sel ke- V. Matriks IE dapat dilihat pada **Gambar 4.1**. Menurut Siahaan (2008), divisi pada sel III, V, VII dapat melaksanakan strategi *hold and maintain* (jaga dan pertahankan). Strategi yang umum diterapkan adalah penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

**Gambar 4.1** Hasil Matriks Internal Eksternal (IE) Data Primer

		Total Rata-rata Tertimbang IFE (2,401)		
		Baik 3,00- 4,00	Rata- rata 2,00- 2,99	Lemah 1,00- 1,99
Total Rata-rata Tertimbang EFE (2,325)	Baik 3,00- 4,00	I	II	III
	Rata- rata 2,00- 2,99	IV	V	VI
	Lemah 1,00- 1,99	VII	VIII	IX

diolah (2017)

Strategi penetrasi pasar menekankan terhadap pemasaran produk yang telah dijalankan dengan pertimbangan UKM ini telah memiliki keahlian dan keterampilan dalam pengoperasian pemasaran, baik untuk pelanggan yang ada, maupun pelanggan baru. Kegiatan yang ditingkatkan adalah memperluas pasar dengan cara konsinyasi dengan beberapa pihak lain (*cafe*, mini market lokal dan toko sembako), serta meningkatkan promosi melalui sosial media (*Facebook*, *Instagram* dan *whatsApp*). Strategi pengembangan produk yaitu memodifikasi produk yang ada atau menciptakan produk baru yang masih terkait dengan produk sebelumnya. Gagasan strategi ini dipilih untuk dijalankan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Penekanan dari pelaksanaan strategi pengembangan produk untuk

meningkatkan daya tarik produk dan sekaligus menjaga citra dari merek dan reputasi perusahaan, serta memberikan tambahan pengalaman positif bagi konsumen (Assauri, 2013).

#### **4.5.4 Matrik SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*)**

Alternatif strategi pengembangan didapatkan melalui Matriks SWOT dengan menformulasikan strategi berdasarkan penggabungan antara faktor internal dan eksternal. Matriks SWOT bertujuan untuk memberikan alternatif strategi utama diantaranya strategi S-O (*Strength-Opportunity*), W-O (*Weakness-Opportunity*), S-T (*Strength-Threat*), W-T (*Weakness-Threat*). Berdasarkan Matriks SWOT telah didapatkan lima alternatif strategi untuk UKM Tape Tiga Bintang seperti pada **Tabel 4.3.**

**Tabel 4.3 Matriks SWOT**

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Faktor Eksternal</div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 0 10px;">Faktor internal</div> </div>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenaga kerja menggunakan tenaga kerja borongan dan beberapa tenaga kerja tetap</li> <li>2. Ketersediaan bahan baku di Bondowoso melimpah</li> <li>3. Hubungan produsen dengan pemasok sangat baik</li> <li>4. Lokasi UKM Tape Tiga Bintang dekat dengan petani singkong</li> <li>5. UKM Tape Tiga Bintang Mampu Menjaga kualitas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber permodalan masih kurang</li> <li>2. Proses produksi tidak stabil</li> <li>3. Kegiatan promosi jarang dilakukan</li> <li>4. Kurangnya dukungan dari pemerintah daerah dalam hal fasilitas dan permodalan</li> </ol>
<b>Peluang (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bondowoso merupakan salah satu penghasil tape terbaik di Jawa Timur</li> <li>2. Pendapatan masyarakat Kabupaten Bondowoso terus mengalami peningkatan</li> <li>3. Tape Bondowoso memiliki citra atau <i>image</i> yang baik</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan inovasi produk tape (varian olahan produk tape) (S2,S5,O3)</li> <li>2. Memperluas pemasaran dengan cara melakukan konsinyasi dengan beberapa pihak usaha (S5,O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Melakukan promosi secara optimal (W3,O3)</li> </ol>
<b>Ancaman (T)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing produk sejenis banyak</li> <li>2. Persaingan harga produk UKM sejenis lebih murah</li> <li>3. Pendetang baru semakin banyak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mempertahankan kualitas produk. (S2,S3,S4,S5,T1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Melakukan survei pasar secara rutin (W2,W3,T3)</li> </ol>

(Sumber Data: Diolah)

### 1. Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)

Strategi S-O menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi pertama yaitu melakukan inovasi produk tape (varian olahan produk tape). Kekuatan produk UKM ini yaitu dapat menjaga kualitas produk dengan baik, karena UKM ini dapat memilih bahan baku yang paling baik, hal ini dikarenakan banyaknya ketersediaan bahan baku di Bondowoso. Dari segi peluang, tape Bondowoso memiliki citra atau *image* yang baik. Maka, strategi yang dipilih adalah melakukan inovasi produk tape (varian olahan produk tape). Inovasi produk diharapkan dapat meminimalisir kebosanan pasar agar dapat memenangkan persaingan. Menurut Cooper (2008), bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam pemasaran untuk bersaing. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan (pemasaran). Strategi kedua yaitu memperluas pasar dengan cara melakukan konsinyasi dengan beberapa pemilik usaha lain misalnya cafe, *mini* market lokal dan toko sembako. Menurut Royan (2011) konsinyasi adalah sebuah bentuk kerjasama penjualan yang dilakukan oleh pemilik barang atau produk dengan penyalur (toko), dimana pemilik produk akan menitipkan produknya kepada penyalur untuk dijual di tokonya. Strategi penjualan dengan sistem konsinyasi sangat efektif bagi pemilik produk, karena dapat membantu penjualan. Hal terpenting adalah ketepatan dalam pemilihan penyalur, sehingga target pasar menjadi efektif.

### 2. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

Strategi W-O meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Kelemahan produk UKM Tape Tiga Bintang yaitu kegiatan promosi jarang dilakukan. Terdapat banyak cara dalam melakukan strategi promosi. Penggunaan media online adalah salah satu cara untuk menarik minat konsumen. Media *online* adalah media yang tepat untuk memperkenalkan dan menginformasikan keunggulan produk UKM Tape Tiga Bintang kepada konsumen. Program untuk mengoptimalkan media *online* adalah membangun popularitas



di media sosial seperti *facebook*, *instagram* dan *whatsApp*. Dalam membangun sebuah bisnis baik bisnis besar maupun bisnis UKM, memperluas jaringan bisnis dapat dilakukan dengan membangun komunitas di sosial media. Menurut Moriansyah (2015) Sosial media adalah salah satu kekuatan dalam *marketing online* saat ini, karena pengguna sosial media semakin meningkat. Media sosial digunakan sebagai alat komunikasi pemasaran sesuai dengan program dan target pemasaran. Hal ini bertujuan untuk memenangkan permintaan yang meningkat akibat citra atau *image* tape Bondowoso yang baik. Maka strategi ketiga yang digunakan yaitu melakukan promosi secara optimal.

### 3. Strategi S-T (*Strength-Threat*)

Strategi S-T menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman ancaman. Munculnya pesaing baru yang sejenis, harga produk UKM sejenis lain lebih murah menjadi ancaman karena dapat mempengaruhi jumlah produksi UKM Tape Tiga Bintang, namun dengan kekuatan berupa Ketersediaan bahan baku yang melimpah di Bondowoso, hubungan pemasok sangat baik, lokasi dekat dengan petani singkong dan UKM ini mampu menjaga kualitas dengan baik. Maka strategi keempat yang diterapkan yaitu mempertahankan kualitas produk. Strategi ini diharapkan mampu menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan UKM Tape Tiga Bintang sehingga siklus produksi menjadi teratur. Menurut Lovelock (2009) kualitas produk berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen untuk mengimbangi harapan konsumen. Kualitas adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen.

### 4. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi W-T berfungsi untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Untuk meminimalkan kelemahan UKM Tape Tiga Bintang berupa proses produksi tidak stabil, promosi jarang dilakukan maka strategi kelima yang diterapkan yaitu melakukan survei pasar secara rutin. Menurut Sunarta



(2007) survei pasar merupakan suatu kegiatan yang sistematis dan mempunyai tujuan dalam hal pengidentifikasian masalah, peluang, pengumpulan data, pengolahan dan penganalisisan data, penyebaran informasi yang bermanfaat untuk membantu manajemen dalam rangka pengambilan keputusan identifikasi dan solusi yang efektif dan efisien dibidang pemasaran perusahaan. Dalam menghindari ancaman berupa pendatang baru makin banyak, pesaing produk sejenis banyak maka penguasaan pasar diperlukan untuk meningkatkan daya saing UKM. Agar dapat menguasai pasar, maka UKM perlu mendapatkan informasi tentang kondisi pasar. Beberapa informasi tentang kondisi pasar yaitu jenis barang atau produk apa yang dibutuhkan oleh konsumen di daerah tertentu, bagaimana daya beli masyarakat terhadap produk tersebut, berapa harga pasar yang berlaku, selera konsumen pada pasar. Dengan demikian UKM dapat mengantisipasi berbagai kondisi pasar sehingga dalam menjalankan usahanya akan lebih inovatif.

#### **4.6 Penentuan Prioritas Alternatif Strategi**

Tahapan terakhir dalam perencanaan alternatif strategi untuk pengembangan UKM Tape Tiga Bintang adalah penentuan prioritas alternatif strategi. Pada tahapan ini dilakukan perhitungan bobot untuk setiap strategi berdasarkan persepsi responden dalam kuesioner yang dapat dilihat pada **Lampiran 8**. Secara ringkas, hasil pembobotan ditunjukkan pada **Tabel 4.4**.

**Tabel 4.4 Pembobotan Prioritas Alternatif Strategi**

<b>Strategi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Prioritas</b>
Mempertahankan kualitas produk.	0,394	1
Melakukan survei pasar secara rutin.	0,359	2
Melakukan promosi secara optimal.	0,114	3
Memperluas pemasaran dengan cara melakukan konsinyasi dengan beberapa pihak	0,081	4
Melakukan inovasi produk tape (varian olahan tape)	0,051	5
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Sumber: Hasil analisis data penelitian (2018)

Berdasarkan data pada **Tabel 4.4**, dapat diketahui bahwa prioritas alternatif strategi dengan bobot terbesar adalah mempertahankan kualitas produk dengan nilai 0,394. Alternatif strategi kedua yaitu melakukan survei pasar secara rutin dengan nilai 0,359. Alternatif strategi ketiga adalah melakukan promosi secara optimal dengan nilai 0,114. Alternatif strategi keempat adalah memperluas pemasaran dengan cara melakukan konsinyasi dengan beberapa pihak dengan nilai 0,081. Alternatif strategi terakhir adalah melakukan inovasi produk (varian olahan tape) dengan nilai 0,051. Sesuai dengan kondisi persaingan saat ini, UKM Tape Tiga Bintang harus mampu mempertahankan kualitas produk agar kepercayaan terhadap produk UKM ini tetap terjaga dengan baik dan harus mengerti kondisi pasar yang ada agar tetap mampu bersaing dipasaran, mengingat pendatang baru semakin banyak dan UKM sejenis juga banyak.

UKM Tape Tiga Bintang memiliki kekuatan yaitu berhubungan baik dengan pemasok bahan baku, lokasi dekat dengan petani singkong dan bahan baku yang melimpah. Dari kekuatan tersebut dapat diaplikasikan untuk mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan dengan cara memaksimalkan pemilihan bahan baku yang baik, proses produksi yang baik sebagaimana telah dijelaskan pada analisis lingkungan internal khususnya bagian kekuatan. Menurut kotler dan Amstrong (2008), kualitas produk adalah karakteristik produk yang

bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Kualitas produk penting untuk meyakinkan konsumen akan produk tersebut terjamin kualitasnya, terjamin kebersihannya dan terjamin halalannya. Hal ini berpengaruh kepada kepercayaan konsumen akan produk yang dihasilkan.

Untuk tetap bersaing dipasaran, UKM Tape Tiga Bintang harus mengerti kondisi pasar baik didalam maupun diluar Bondowoso, maka strategi yang digunakan melakukan survei pasar secara rutin. Menurut Thomas (2008), survei pasar adalah mengumpulkan informasi mengenai pelanggan daerah tertentu, pesaing usaha sejenis, pendatang baru, harga rata-rata, daya beli terhadap produk dan selera konsumen. Tujuan dari survei pasar adalah untuk memperbaiki tingkat kepuasan konsumen dan menarik konsumen baru.

Untuk tetap dikenal dipasaran, maka UKM Tape Tiga Bintang harus melakukan promosi secara optimal. Untuk mengurangi biaya promosi, promosi dilakukan dengan cara media *online*. Promosi secara *online* bertujuan untuk membangun popularitas produk dari UKM Tape Tiga Bintang. Promosi dapat dilakukan di *facebook*, *instagram* dan *whatsApp*. Menurut Morrison (2008) sosial media sejatinya memang sebagai media sosialisasi dan interaksi, serta menarik orang lain untuk melihat dan mengunjungi tautan yang berisi informasi mengenai produk, serta dapat dijadikan sebagai media pemasaran yang paling mudah dan murah. Hal ini akhirnya menarik para pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) menggunakannya sebagai alat pemasaran interaktif, pelayanan dan membangun komunikasi dengan pelanggan juga calon pelanggan, serta alat untuk menjual dan membeli produk secara online.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1.1 Kesimpulan

1. Alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi internal eksternal UKM Tape Tiga Bintang adalah Melakukan inovasi produk tape (varian olahan tape). Memperluas pemasaran dengan cara melakukan konsinyasi dengan beberapa pihak. Mempertahankan kualitas produk. Melakukan promosi secara optimal. Melakukan survei pasar secara rutin.
2. Prioritas alternatif strategi yang paling tepat diterapkan oleh UKM Tape Tiga Bintang dalam pengembangan usaha di Kabupaten Bondowoso adalah mempertahankan kualitas produk. Melakukan survei pasar secara rutin. Melakukan promosi secara optimal.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan saran yang bisa diberikan kepada UKM Tape Tiga Bintang adalah mempertahankan kualitas produk dengan baik dan melakukan survei rutin ke *outlet*. Saran yang bisa diberikan untuk penelitian berikutnya, diharapkan penilaian tidak hanya melibatkan pihak internal perusahaan tetapi juga dari pihak eksternal atau konsumen. Hasil analisis yang diperoleh akan lebih baik dan lebih tepat untuk diterapkan oleh perusahaan secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrams, R. 2008. ***Business Plan in a Day, Rencana Jitu Membuat Rencana Bisnis***. Cetakan Kelima. Kanisius. Jakarta.
- Achmadi, A. dan Narbuko, C. 2004. **Metode Penelitian**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Afrillita, NT. 2013. **Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor pada PT Samekarindo Indah di Samarinda**. Jurnal Administrasi Bisnis. 1 (1): 56-70.
- Amenda, T. 2013. **Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah**. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Armingsyurita. 2014. **Analisis Strategi Pemasaran Jamur Rimba Jaya Mushroom**. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi. 6 (2): 156-168.
- Azwar, S. 2000. **Reliabilitas dan Validitas**. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- BKD. 2018. **Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Bondowoso**. BKD. Kabupaten Bondowoso.
- BPS. 2013. **Sensus Penduduk 2013-2015**. Badan Pusat Statistik. Kabupaten Bondowoso.
- BPS. 2015. **Statistik Daerah Kabupaten Bondowoso 2015**. Badan Pusat Statistik. Kabupaten Bondowoso.
- BPS. 2017. **Statistik Daerah Kabupaten Bondowoso 2015**. Badan Pusat Statistik. Kabupaten Bondowoso.

- Brink, H., Walt, CVD dan Rensburg, GV. 2006. **Fundamentals of Research Methodology for Health-Care Professionals**. Juta and Company Ltd. South Africa.
- Budiwati, N. 2010. **Merancang Permodalan Dalam Usaha**. Sinar Baru Algesindo. Bogor.
- Churchill, GA. 2005. **Dasar-Dasar Riset Pemasaran**. Erlangga. Jakarta.
- Cooper, RG. 2008. **Pengembangan Produk dan Strategi Teknologi**. Erlangga. Jakarta.
- David, FR. 2009. **Manajemen Strategis**. Salemba Empat. Jakarta.
- David, FR. 2010. **Manajemen Strategis**. Salemba Empat. Jakarta.
- David, FR. 2004. **Strategic Management. Sixth Edition**. New Jersey. Prentice Hall.
- David, FR. 2006. **Strategic Management Concepts and Cases. Tenth Edition**. New Jersey. Pearson Prentice Hall Inc.
- David, FR., dan Jhonson, G. 2009. **Strategic Management: The Challenge of Strategic Management**. Terjemahan Sularso Tjiptowardoyo. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Dewayanti, N. 2008. **Pola-pola Eksploitasi Terhadap Usaha Kecil**. Akatiga. Bandung.
- Djuwardi, A. 2011. **Cassava Solusi Pemberagaman Kemandirian Pangan**. Grasindo. Jakarta.

- Ferrel, OC., dan Harline, D. 2005. **Marketing Strategy**. Thomson Corporation. South Western.
- Fuad, M. 2006. **Pengantar Bisnis**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gabriel, A. 2013. **Perencanaan Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga Gula Kelapa**. Universitas Brawijaya. Malang.
- Gilarso, T. 2003. **Pengantar Ekonomi Mikro**. Kanisius. Yogyakarta.
- Girsang, H. 2013. **Analisis Strategi Pengembangan Objek Wisata Air Terjun Sipiso-Piso**. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Graham, C. 2007. **Pemasaran Internasional Edisi 13 Buku 2**. Salemba Empat. Jakarta.
- Gumilar, I. 2007. **Metode Riset Untuk Bisnis & Manajemen**. Widyatama. Bandung.
- Harefa, M. 2008. **Mengembangkan Etos Profesionalisme**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Harisudin, M. 2013. **Pemetaan dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tempe di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur**. Jurnal Teknologi Industri Pertanian 23 (2):120-128.
- Istijlianto, M.M.,M.COM. 2005. **Riset Sumber Daya Manusia**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Iwantono, S. 2010. **Strategi Baru Mengelola Usaha Kecil dan Menengah**. Grasindo. Jakarta.
- Jayus. 2006. **Teknologi Singkong**. IPB. Bogor.

Khasmir dalam Khoirunnisa. Siti Khumairah. 2014. **Pengaruh Efisiensi Modal Kerja Terhadap Probabilitas Pada Industri Makanan dan Minuman Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)**. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Tadulaku. Palu.

Kuhfeld, WF. 2006. **Conjoint Analysis Example**. SAS Institute Inc. USA.

Kotler, P. 2007. **Prinsip-Prinsip Pemasaran Internal Edisi 12th**. Erlangga. Jakarta.

Kotler dan Armstrong dalam Arumsari, Dheany. 2012. **Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Harga dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Air Minum Dalam Kemasan ( Amdk ) Merek Aqua (Studi Pada Konsumen Toko Bhakti Mart Kpri Bhakti Praja Provinsi Jawa Tengah)**. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro. Semarang.

Kotler dan Armstrong. 2008. **Manajemen Pemasaran (terjemahan oleh Heru dan Joko Wahana)**. Prenhallindo. Jakarta.

Kotler dan Armstrong. 2008. **Prinsip-prinsip Pemasaran Edisi 12**. PT. Indeks. Jakarta.

Kusrini. 2007. **Strategi Perancangan dan Pengelolaan Basis Data**. Andi. Yogyakarta.

Lovelock. 2009. **Principles of Service Marketing Management**. Prentice-Hall. USA.

Moriansyah, L. 2015. **Pemasaran Melalui Media Sosial: Antecedents Dan Consequences**. Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik Vol. 19 No.3: 187-196.



- Morrison, 2008. **Periklanan Komunikasi Pemasaran Terpadu**. Ramdina Perkasa. Jakarta.
- Mowen, John, C dan Michael Minor. 2012. **Perilaku Konsumen**. Jilid Kedua. Erlanggan. Jakarta.
- Muana, N 2005. **Makro Ekonomi Teori Masalah dan Kebijakan**. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Muhammad, S. 2013. **Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisis**. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mulyono, S. 2004. **Riset Operasi**. Edisi Kedua. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Munandar, JM., Triatmoko, C., Andrianto, MS. 2011. **Analisis Strategi Pemasaran Jasa Laboratorium Pangan (Studi Kasus pada M-Brio Food Laboratory)**. Jurnal Manajemen dan Organisasi. 2 (3): 67-78.
- Nugroho, P. 2009. **Strategi Pemasaran Usaha Risoles Bunda Bogor**. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Nuviyanti, F. 2013. **Manajemen Produksi Dalam Bisnis**. Universitas Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Pearce, JA., dan Robinson, RB. 2008. **Manajemen Strategis**. Salemba Empat. Jakarta.
- Prawitasari, SY. 2010. **Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Berdaya Saing (Studi pada Dealer Honda Tunggal Sakti di Semarang)**. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Purwanto, I. 2008. **Manajemen Strategi**. Jilid 2. Yrama Widya. Bandung.

- Putri, NE. 2014. **Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang)**. Universitas Brawijaya. Malang.
- Rahayuningsih, KR. 2013. **Strategi Pemasaran Buah di UD. Wika Mitra Desa Kerobokan Kecamatan Kuta Utara**. Jurnal Agribisnis dan Agrowisata. 2 (3): 128-137.
- Rahmana, A. 2012. **Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan**. Jurnal Teknik Industri. 13 (1):14-21.
- Rangkuti, F. 2007. **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Rangkuti, F. 2006. **Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Riyanto, A. 2012. **Prioritas Pemilihan Surat Kabar Menggunakan Analytic Hierarchy Process**. Journal of Industrial and Quality Engineering. 1 (1): 47-53.
- Riyanto, B.2010. **Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan Edisi Keempat**. BPFE. Yogyakarta.
- Royan, FM. 2011. **Strategi Melipatgandakan Keuntungan Perusahaan Distributor**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rukmana, R. 2009. **Aneka Olahan Ubi Kayu**. Kanisius. Yogyakarta.
- Saaty, TL. 2008. **Decision Making with The Analytic Hierarchy Process**. International Journal Services Sciences. 1 (1): 83-98.

- Saghaei, M. 2012. ***Strategic Planning For a Lubricant Manufacturing Company Using SWOT Analysis, QSPM Model (One Of The Top Companies Of Iranian Oil, Gas And Petrochemical Product Exporters' Association).*** *Australian Journal Of Bussines And Management Reasearch*. 10 (1): 18-24.
- Sari, T. 2011. **Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Ukm (Usaha Kecil dan Menengah) di Wilayah Surabaya.** Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas. Surabaya.
- Siahaan, I.O. 2011. **Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan dengan Pendekatan Metode Serqual (Service Quality) Studi Kasus di Restoran The Amsterdam Garden Resto dan Steak House Malang.** Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Siagian, S. 2005. **Manajemen Stratejik Edisi Keenam.** PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Soemarso, S.R. 2010. **Perpajakan Pendekatan Komprehensif.** Salemba Empat. Jakarta.
- Sudjana, N. 2004. **Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga.** Tarsito. Bandung.
- Sugiyanto. 2014. **Dinamika Agroindustri Tape Di Kabupaten Bondowoso Tahun 1960-2014.** Universitas Jember. Jember.
- Sunarta. 2007. **Manajemen Strategis.** Salemba Empat. Jakarta.
- Sunarto. 2007. **Membuat Kerupuk Singkong dan Keripik Kedelai.** Kanisius. Yogyakarta.

- Suparman, KF. 2013. **Analisis Strategi Pengembangan Usaha pada Kedai Iga Bakar Mang Opan dalam Meningkatkan Volume Penjualan (Pendekatan Analisis SWOT pada Kedai Iga Bakar Mang Opan)**. Universitas Pendidikan Indonesia. Jakarta.
- Suparyana, et.al. 2017. **Analisis Permintaan Buah Pisang**. Jurnal Manajemen Agribisnis Vol. 5, No. 1, Mei 2017 ISSN: 2355-0759.
- Suwanvijit, W Danpromsa-Ad. 2009. ***The Insight Study Of Consumer Life Style And Purchasing Behaviours In Songkla Province***. *International Journal Of Marketing Studies*. Vol : 1(2): 66-73.
- Thomas, w. 2008. **Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil Edisi 5 Buku 1**. Salemba Empat. Jakarta.
- Wibowo, MP. 2007. **Manajemen Kinerja**. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo, W. 2009. **Analisis Internal & Eksternal (IE) Matrik dalam Strategi Pengembangan Objek Wana Wisata Grajagan**. Jurnal Ekonomi Bisnis. 14 (2): 161-170.
- Winahyu, WM. 2008. **Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Peluncuran Produk Baru Dengan Merek “Exo Coffee”\_Pada PT. Jamu Puspo Internusa**. Journal of Business Strategy and Execution Vol. 1 No.1: 158-170
- Yusa, MR. 2011. **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada E-coFarm, Kampus IPB Darmaga-Bogor**. Institut Pertanian Bogor. Bogor.